



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho Final de Mestrado

Dissertação

Condicionantes da Transferência da Formação – Caso *EDP*
Distribuição

Clara Filipa Cristóvão Ramos

Setembro de 2012



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho Final de Mestrado

Dissertação

Condicionantes da Transferência da Formação – Caso *EDP*
Distribuição

Clara Filipa Cristóvão Ramos

Orientação:

Prof. Doutora Maria João Santos

Setembro de 2012

RESUMO

A presente dissertação propõe-se a determinar os aspetos que condicionam a transferência da formação na empresa *EDP Distribuição*, com o objetivo de diagnosticar problemas e fornecer estratégias que permitam aumentar a sua eficácia, tendo por base as teorias e os quadros conceptuais mais significativos que têm sido usados para avaliar a influência de diversas variáveis na transferência. Este estudo testa, através da aplicação de um inquérito por questionário a 95 colaboradores da empresa, as variáveis experiência da transferência, modelo da formação, motivação e capacidade pessoal para transferir, desempenho e recompensa pela transferência e ambiente de trabalho. Os resultados da análise revelam que nesta empresa os problemas com a transferência estão maioritariamente relacionados com o modelo da formação e o ambiente de trabalho, este último mais especificamente na ação das chefias. Neste sentido, sugere-se a implementação de diversas estratégias durante o período de formação e pós formação, salientando-se a necessidade de orientar os objetivos e conteúdos de formação para a aplicação no local de trabalho e a importância das chefias comunicarem as expectativas de melhoria de desempenho e estabelecerem metas para a aplicação das novas competências no local de trabalho.

ABSTRACT

The purpose of this review is to determine the aspects that influence training transfer in *EDP Distribuição*, in order to diagnose problems and provide strategies to improve effectiveness, based on the most significant theories and conceptual frameworks used to evaluate the effects of multiple variables in transfer. By applying a questionnaire to the company's 95 employees, the study analyses the variables transfer experience, training model, motivation and personnel ability to transfer, performance and reward for transfer and work environment. The results show that the problems are mostly related to the model of training and the work environment, more specifically the action of managers. Therefore, the implementation of several strategies during training and post training periods is suggested, emphasizing the need to assure the application of goals and training contents at the workplace, as well as the importance of managerial communication on the expectations of performance improvement and goal setting for the enforcement of new skills.

ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO	7
2.	REVISÃO DE LITERATURA	8
2.1.	<i>A transferência da formação</i>	8
2.2.	<i>Modelo da formação</i>	13
2.3.	<i>Motivação e desempenho</i>	15
2.4.	<i>Ambiente de trabalho</i>	18
3.	METODOLOGIA	23
3.1.	<i>Instrumento</i>	23
3.2.	<i>Procedimento de recolha de dados</i>	23
3.3.	<i>Amostra</i>	23
3.4.	<i>Questão de investigação</i>	26
3.5.	<i>Variáveis</i>	26
3.6.	<i>Procedimento de tratamento de dados</i>	29
4.	RESULTADOS	30
4.1.	<i>Análise descritiva das variáveis</i>	30
4.1.1.	<i>Experiência da transferência</i>	30
4.1.2.	<i>Modelo da formação</i>	31
4.1.3.	<i>Motivação e capacidade pessoal para transferir</i>	31
4.1.4.	<i>Desempenho e recompensa pela transferência</i>	32
4.1.5.	<i>Colegas de trabalho</i>	32
4.1.6.	<i>Chefia</i>	32
4.1.7.	<i>Clima organizacional</i>	33
4.2.	<i>Consistência interna das variáveis</i>	33
4.3.	<i>Análise correlacional das variáveis</i>	34
4.4.	<i>Análise de outros itens</i>	35
4.4.1.	<i>Inibidores da transferência</i>	35
4.4.2.	<i>Potenciadores da transferência</i>	36
4.4.3.	<i>Perceção das competências transferidas</i>	37
4.4.4.	<i>Comentários e sugestões dos participantes</i>	39
5.	DISCUSSÃO DE RESULTADOS	39
5.1.	<i>Experiência da transferência</i>	40

5.2. Modelo da formação	41
5.3. Motivação e capacidade pessoal para transferir	42
5.4. Desempenho e recompensa pela transferência	42
5.5. Colegas de trabalho.....	43
5.6. Chefia.....	43
5.7. Clima organizacional	45
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
6.1. Limitações e recomendações para trabalhos futuros	46
6.2. Recomendações para a empresa	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
ANEXOS	51

Anexo 1: Questionário

Anexo 2: Resultados do inquérito

Anexo 3: Cruzamento dos itens «Há quanto tempo frequentou a última ação de formação» e «Relativamente à última ação de formação que frequentou, indique a percentagem de competências adquiridas na formação aplicadas no local de trabalho»

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Caracterização da amostra

Figura 2: Variáveis e respetivos itens

Figura 3: Médias, desvios-padrão, correlações e *Alpha de Cronbach*

Figura 4: Percentagem de competências adquiridas na formação aplicadas no local de trabalho e respetiva justificação

Figura 5: Comentários e sugestões dos participantes

Figura 6: Estratégias - Modelo da formação

Figura 7: Estratégias - Chefia

1. INTRODUÇÃO

Na medida em que o sucesso competitivo de uma empresa está intimamente relacionado com a performance dos seus colaboradores, nas últimas décadas tem vindo a verificar-se um crescente investimento na formação. Contudo, continuam a levantar-se questões acerca do retorno do investimento na formação e esta torna-se desnecessária se não for traduzida numa melhoria do desempenho do funcionário e da produtividade da empresa.

Neste âmbito, o presente estudo foi realizado com o intuito de determinar os aspetos que condicionam a transferência da formação na empresa *EDP Distribuição*, a fim de diagnosticar problemas e fornecer estratégias que incrementem a sua eficácia. Por conseguinte, foi aplicado um inquérito por questionário a 95 colaboradores da empresa e foram consideradas como variáveis a experiência da transferência, o modelo da formação, a motivação e capacidade pessoal para transferir, o desempenho e recompensa pela transferência e o ambiente de trabalho, que se subdivide em: colegas de trabalho, chefia e clima organizacional.

Pretende-se, também, complementar a literatura existente sobre a transferência da formação, assim como apresentar informações úteis para a prática da gestão de recursos humanos no que concerne à eficácia da formação.

Quanto à estrutura da presente dissertação, esta terá início com o enquadramento do tema da transferência da formação. Será feita uma apresentação do estudo empírico levado a cabo na *EDP Distribuição*, nomeadamente, instrumento, amostra, procedimento de recolha de dados, questão de investigação, variáveis e procedimento de tratamento dos dados. Posteriormente, serão anunciados os resultados e realizada a respetiva discussão. Às considerações finais, que incluem conclusões, principais limitações e recomendações, irão suceder as referências bibliográficas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. A transferência da formação

Entende-se por transferência da formação a efetiva e contínua aplicação, por parte dos formandos no seu local de trabalho, dos conhecimentos e competências adquiridos na formação (Broad e Newstrom, 1996, in Lim e Morris, 2006); é o grau em que os formandos aplicam no trabalho os conhecimentos, competências e atitudes adquiridas na formação (Wang e Wilcox, 2006, in Gomes et al., 2008); é o elo que une a formação e a performance (Yamnill e McLean, 2001).

Leberman et al (2006) dividem a transferência em diversos níveis, nomeadamente: transferência positiva ou negativa; transferência simples ou complexa; transferência próxima ou distante; transferência automática ou consciente. De acordo com estes autores, trata-se de transferência positiva quando a aprendizagem num determinado contexto melhora a aprendizagem ou desempenho noutro contexto; e transferência negativa quando a aprendizagem anterior inibe a aprendizagem ou desempenho no novo contexto. Considera-se transferência simples quando é efetuado pouco ou nenhum esforço para aplicar no novo contexto o que foi aprendido no contexto anterior; e transferência complexa quando requer muito esforço. A transferência é considerada próxima quando é realizada dentro do contexto da formação; e distante quando transita do contexto da formação para outro contexto. A transferência diz-se automática quando existe semelhança entre o praticado no contexto anterior e o novo contexto e é efetuada espontaneamente; e consciente quando envolve esforço intelectual e ocorre em situações em que existem diferenças entre o contexto anterior e o novo contexto.

Holding (1965, in Yamnill e McLean, 2001) pormenorizou o tipo de transferência esperada baseado nas similaridades dos estímulos e das respostas. De acordo com este autor, se a tarefa é idêntica tanto na formação como na transferência, os formandos estão a praticar a tarefa final durante a formação e deve existir um elevado grau de transferência. Por outro lado, as características da tarefa (estímulos e

respostas) poderão ser tão diferentes que praticar uma tarefa não tem qualquer relacionamento com a performance na tarefa de transferência. Existe ainda a possibilidade dos estímulos serem um pouco diferentes na formação e nas definições da transferência, mas as respostas serem as mesmas, neste caso, o formando pode transpor a formação de um ambiente para o outro. Por fim, se a resposta para estímulos idênticos nas duas definições forem diferentes, temos uma transferência negativa.

De acordo com Laker (1990, in Yamnill e McLean, 2001) entende-se por transferência próxima a aplicação da aprendizagem a situações semelhantes às que ocorreram quando a aprendizagem teve lugar. Por sua vez, a transferência distante é a aplicação da aprendizagem a situações dissemelhantes daquelas que ocorreram na aprendizagem original.

Segundo Spitzer (1984, in Yamnill e McLean, 2001), a transferência próxima visa o desenvolvimento de competências a curto prazo que possam ser imediatamente aplicadas ao local de trabalho, tendo em vista a melhoria imediata da performance do funcionário. Por sua vez, Laker (1990, in Yamnill e McLean, 2001) considera que a transferência próxima aplica-se à formação técnica, na medida em que esta transmite comportamentos específicos e procedimentos aplicáveis ao atual trabalho do indivíduo. A transferência distante é mais atrativa para a solução criativa de problemas. Este tipo de formações dirige-se frequentemente para metas a longo termo e posições futuras.

Uma aplicação bem sucedida das habilidades, conhecimentos e atitudes, adquiridos na formação, no local de trabalho leva a uma melhoria no desempenho profissional e tem um efeito duradouro (Leberman et al, 2006). Contudo, diversas investigações publicadas confirmam que apenas uma pequena percentagem de formandos alteram efetivamente o seu comportamento.

De acordo com Holton (1996), a alteração da performance do indivíduo resulta da aplicação da aprendizagem no trabalho e os resultados ao nível da organização são consequência da alteração da performance do indivíduo.

Assim, a aprendizagem tem pouco valor para a empresa se não for de certa forma convertida numa melhoria da performance do funcionário (Holton, Bates, Seyler e Carvalho, 1997). As necessidades dos formandos e da organização devem ser equilibradas para que os resultados da transferência beneficiem ambos e promovam o desenvolvimento (Leberman et al, 2006).

A obtenção de novos conhecimentos, competências, comportamentos e atitudes através da formação perde valor se esta aquisição for perecível no tempo e não passível de sofrer uma transferência para o local de trabalho (Kozlowski e Salas, 1997, in Yamnill e McLean, 2001). O propósito da formação e do desenvolvimento é melhorar a performance (Swanson, 1995, in Yamnill e McLean, 2001) e aumentar a qualidade dos serviços nas organizações (Sullivan, 2002, Lim e Morris, 2006).

Cabe aos responsáveis, através do diagnóstico das necessidades de formação, identificar os conhecimentos e competências em falta nos formandos e desenvolver formas de transmitir a formação necessária (Lim e Morris, 2006). A formação pode resultar numa fraca transferência se estes responsáveis se focarem apenas em desenvolver e transmitir programas de formação que vão ao encontro das necessidades de aprendizagem (Broad e Newstrom, 1996, in Lim e Morris, 2006) e esquecerem a posterior transferência da formação para o local de trabalho.

Muitas pesquisas indicam que a aprendizagem tem pouco valor para os funcionários até que estes a desloquem para a sua performance (Holton, Bates, Seyler e Carvalho, 1997; Kuchinke, 1995, in Lim e Morris, 2006). A satisfação das necessidades de transferência resulta no aumento da transferência da aprendizagem, para tal, é necessário identificar e dirigir as variáveis de transferência no formando, formador, supervisor e ambiente de trabalho antes, durante e depois da formação (Broad e Newstrom, 1996; Newstrom e Davis, 1997; Sullivan, 2002, in Lim e Morris, 2006).

Holton (1996) no seu modelo de avaliação conceptual da formação enumera três resultados da formação: a aprendizagem, a performance individual e os resultados organizacionais. Por sua vez, a aprendizagem só provoca uma alteração na performance quando os três fatores primários que afetam a transferência estão em

níveis apropriados, sendo estes: a motivação para a transferência, o modelo da transferência e o clima da transferência.

Segundo aquele autor, a alteração da performance do indivíduo resulta da aplicação da aprendizagem no trabalho e os resultados ao nível da organização são consequência da alteração da performance do indivíduo.

A fim de serem atingidos altos níveis de transferência da formação, é imperativo que sejam identificadas não só as necessidades de aprendizagem dos colaboradores como também as necessidades de transferência.

Na medida em que o objetivo último da formação é a transferência positiva para o local de trabalho, Baldwin e Ford (1988, in Yamnill e McLean, 2001) classificaram os fatores que afetam a transferência da formação em três categorias: inputs da formação, onde estão incluídas as características do formando, o modelo da formação e o clima organizacional; outputs da formação, a quantidade de aprendizagem que ocorre durante a formação e a retenção da aprendizagem depois que a formação fica concluída; e as condições da transferência, transposição da aprendizagem para o local de trabalho e manutenção. Pode verificar-se a existência de uma relação de causalidade entre estas categorias, na medida em que, os fatores de entrada da formação afetam os resultados da formação e estes, por sua vez, influenciam diretamente as condições da transferência.

De acordo com Wang e Wilcox (2006), uma transferência eficaz da formação depende da predisposição do formando para a formação; a motivação para a transferência, resultados pessoais negativos ou positivos da formação; capacidade pessoal para a transferência; apoio dos pares e superiores; comportamentos confirmatórios do superior; desenho da transferência e oportunidade de uso das competências adquiridas (in Gomes et al., 2008).

Lim e Morris (2006) revelam que a transferência da formação parece maximizada quando: se atribuem aos formandos projetos de trabalho relacionados com os conteúdos da formação, antes da formação decorrer, durante a formação e depois da formação (Lim, 2001); são utilizados durante a formação diferentes métodos, tais

como, a aplicação de exemplos, o uso de analogias e simulações por computador (Garavaglia, 1993); existe uma grande semelhança entre os estímulos e as respostas empregues no treino e o ambiente de transferência (Holding, 1965); após a formação são levadas a cabo intervenções, tais como, o estabelecimento de metas (Wexley e Nemeroff, 1975), planos de ação (Foxon, 1997), tutoria e *coaching* (Holton et al., 2000; Huczynski, 1989).

Yamnill e McLean (2001) sugerem que para assegurar que o investimento em formação compensa através de uma transferência completa da formação, os gestores, formadores e formandos devem trabalhar juntos a fim de: colaborar com os stakeholders chave da organização em todas as fases do processo por forma a fornecer elos para as metas estratégicas, reforçar as prioridades organizacionais e suportar os fatores relacionados com a performance; encorajar os gestores a divulgar os objetivos claros de performance de forma que os empregados saibam exatamente o que se espera que eles façam, fornecer os meios necessários para uma performance elevada, estabelecer recompensas pelas performances; fornecer feedback para que os funcionários saibam se a sua performance está dentro dos padrões estabelecidos; sempre que possível, responsabilizar os formandos pela identificação dos objetivos da formação, avaliando as suas necessidades de formação, desenvolvendo planos de ação e identificando estratégias que suportem a plena transferência para novos contextos.

Estes autores acrescentam ainda que cada organização deve examinar os componentes que determinam se um programa de formação pode proporcionar alterações significativas e examinar restrições contextuais e barreiras que os formandos enfrentam ao aplicar a aprendizagem no local de trabalho.

A maioria das organizações falha no esforço de enraizar as novas competências aprendidas. O que é necessário não é tanto a reformulação da formação existente e sistema de desenvolvimento, mas uma otimização das práticas atuais (Coates, 2007).

Coates (2007) apresenta oito iniciativas para aumentar o sucesso da transferência da formação, nomeadamente: concentrar nas deficiências (identificar as necessidades de formação que terão um impacto positivo nos resultados do negócio); configurar a transferência (incorporar estratégias de aprendizagem que promovam a aplicação e

reforço das competências); coordenar redes de aprendizagem (organizar apoio ao reforço); preparar *coaches* (predispor os chefes diretos para o seu papel de desenvolvimento); integrar o acompanhamento (implementar programas de reforço com avaliação e ações de formação); insistir na responsabilização (medir a melhoria no desempenho e calcular o retorno do investimento); alinhar a cultura (modificar as políticas e práticas da organização para suportar a melhoria do desempenho); e obter compromisso (apoiar o reforço do acompanhamento).

2.2. Modelo da formação

A formação pode ter influência direta na transferência. De acordo com Holton (1996), uma das causas da falha na transferência prende-se com o facto do modelo da formação raramente proporcionar a transferência da aprendizagem, ou seja, a aprendizagem cognitiva acontece mas os formandos não a conseguem transpor para o local de trabalho, ou porque podem não ter tido oportunidade de praticar o que aprenderam no contexto de trabalho ou porque pode não ter-lhes sido transmitido como aplicar os novos conhecimentos no trabalho.

A teoria dos elementos idênticos de Thorndike e Woodworth (1901, in Yamnill e McLean, 2001) atesta que a transferência é melhorada pelo aumento do grau de correspondência existente entre os estímulos da formação, respostas e condições e aqueles fatores que operam nas definições da performance.

De acordo com a teoria dos princípios, Goldstein (1986, in Yamnill e McLean, 2001) sugere que a formação deve focar-se nos princípios gerais necessários para aprender uma tarefa, para que o formando possa aplicá-las na resolução de problemas que ocorram no ambiente de transferência. Esta teoria sugere que é possível planificar o ambiente da formação sem nos preocupamos muito com a sua semelhança para com a situação de transferência, desde que seja possível utilizar princípios basilares. Esta teoria destaca a importância da criação de variedade e a explicação do *porquê* que sublinha o que o indivíduo está a ser ensinado.

Assim, é de extrema importância a identificação prévia das situações nas quais a formação será aplicada (Yamnill e McLean, 2001), frequentemente a formação é muito teórica o que leva a uma falha na integração da aprendizagem e no impacto da formação no local de trabalho, o que promove desilusão e frustrações nos formandos e nos seus superiores (Leberman et al, 2006).

Durante a formação os formandos aprendem sobre um processo em ambiente controlado, no local de trabalho pode não ser sempre óbvio quando, ou até mesmo desejável, usar o procedimento (Leberman et al, 2006).

Coates (2007) apresenta um conjunto de práticas que devem ser tidas em conta no desenho da formação, algumas das quais serão apresentadas em baixo:

- As formações desenvolvidas deverão ter em vista o combate dos problemas de desempenho que têm impacto negativo nos resultados da organização. No que diz respeito à preparação da formação, os objetivos de formação deverão ser orientados para a aplicação no local de trabalho; o foco da formação deverá ser restringido a um número limitado de tópicos fundamentais em vez de tentar atingir todos os tópicos possíveis; o momento de aprendizagem deverá ser dividido em segmentos curtos.
- No início da formação deverá ser explicada a razão pela qual a formação está a ser desenvolvida, nomeadamente, a melhoria do desempenho no local de trabalho e a consequente melhoria dos resultados da organização; dar a entender aos formandos os benefícios que a aprendizagem lhes pode trazer; fazer um brainstorm no qual os formandos apresentam os desafios do local de trabalho, cenários aos quais se deverá fazer referência durante as atividades desenvolvidas ao longo da formação.
- Ao longo da formação dever-se-á relacionar as novas competências com as que os formandos já conhecem; fornecer aos formandos um conjunto de estudos de caso e artigos relevantes; facultar referências sumárias que descrevam os passos a seguir; dar tempo aos formandos para visualizar o desempenho correto no trabalho, discutir as suas preocupações e planos para usar as novas competências; levar os formandos a estabelecer um plano realista de utilização das novas competências no

trabalho e enviar cópia às chefias diretas e para os próprios formandos, semanas depois da formação, para lembrá-los; realizar exercícios práticos.

- Os exercícios práticos deverão ser os mais realistas possíveis, relacionados com o local de trabalho e variados, desafiando os formandos com diferentes situações e cenários; dever-se-á ir dando feedback do desempenho individual de cada formando e estruturar as coisas de forma que os formandos possam dar feedback uns aos outros; variar os membros dos grupos de trabalho para que os formandos sejam expostos a perspetivas diferentes.
- Deverá estar previsto apoio no período de pós-formação através da disponibilização de recursos on-line, avaliações de feedback e redes de aprendizagem.
- Mais do que encorajar os formandos a criar as suas próprias redes de aprendizagem, dever-se-á planificar e estabelecer um sistema que apoie a rede, dizer aos formandos e seus superiores como utilizá-la e supervisionar o seu uso. Essas redes devem incluir os formandos que participaram na formação, pares, colegas de trabalho, coaches, membros da equipa, subordinados, entre outros. Para tal, por exemplo, poderão ser realizadas reuniões informais nas quais os formandos revêm o que aprenderam e partilham experiências ou fóruns on-line onde poderão colocar questões e obter feedback.

2.3. Motivação e desempenho

De acordo com Noe e Schmitt (1986, in Yamnill e McLean, 2001), a motivação para a transferência pode ser descrita como o desejo dos formandos aplicarem no trabalho os conhecimentos e competências adquiridos na formação.

Kontoghiorghes (2002, in Lim e Morris, 2006) procedeu à classificação da motivação dos formandos em dois tipos: motivação para aprender e motivação para a transferência. Entende-se por motivação para aprender o desejo intrínseco ou extrínseco dos formandos para atingir um alto nível de aprendizagem e a motivação para transferir o desejo dos formandos de aplicar e usar a aprendizagem da formação no seu trabalho ou tarefas (Noe e Schmitt, 1986, in Lim e Morris, 2006).

Por conseguinte, os formandos deixam os programas de formação com diferentes níveis de motivação para utilizar as novas aprendizagens no trabalho (Yamnill e McLean, 2001). Depreende-se que o formando tem não só que desejar assimilar os ensinamentos que lhe são transmitidos durante a formação, mas também tem de ter vontade de aplicá-los, posteriormente, quando regressa ao local de trabalho.

As teorias da expectativa, da equidade e do estabelecimento de metas são algumas das teorias do comportamento humano que ajudam a perceber e prever os comportamentos que contribuem para a performance no trabalho e para clarificar o fator da motivação para a transferência (Yamnill e McLean, 2001).

Vroom definiu a expectativa como uma crença momentânea relativa à probabilidade de um ato particular preceder um resultado particular. Aquele sugere que a performance no trabalho resulta da interação da força para executar um ato (soma algébrica do produto das valências dos resultados e a valência da recompensa desses resultados) e capacidade potencial para o desempenho de uma tarefa (1964, in Yamnill e McLean, 2001).

A teoria da equidade baseia-se na premissa de que as pessoas querem ser tratadas com justiça (Adams, 1963, in Yamnill e McLean, 2001). A equidade é definida como a crença de que os colaboradores de uma empresa são tratados com justiça uns em relação aos outros e a iniquidade como a crença de que os colaboradores estão a ser tratados de forma injusta em relação uns aos outros (Yamnill e McLean, 2001). De acordo com Vroom (1964, in Yamnill e McLean, 2001), a satisfação no trabalho reflete em que medida a recompensa recebida iguala a recompensa que o funcionário acredita que deveria receber.

Segundo Noe (1986, in Yamnill e McLean, 2001), existe uma maior probabilidade da aprendizagem ocorrer e ser transferida para o trabalho quando o indivíduo sente que a sua participação na formação poderá resultar numa equidade no pagamento ou em qualquer outra recompensa.

De acordo com a teoria do estabelecimento de metas, a meta é o nível de performance que o indivíduo tenta alcançar; constitui-se como o objetivo do

comportamento. O que faz daquela uma teoria cognitiva da motivação é o reconhecimento de que as instruções só irão afetar o comportamento do indivíduo se forem conscientemente por ele aceites (Yamnill e McLean, 2001).

Esta teoria defende que uma vez aceite uma tarefa árdua, a única coisa lógica a fazer é tentar atingi-la até ao momento em que é atingida, se decida alterá-la ou abandoná-la (Locke, 1968, in Yamnill e McLean, 2001).

Segundo McLean e Persico (1994, in Yamnill e McLean, 2001) as metas a atingir deverão cumprir três critérios: os dados deverão derivar de um sistema de controlo estatístico, deverá ser utilizada uma metodologia válida e os empregados deverão ser capazes de atingir as metas.

Existe um sem número de estudos sobre a transferência da formação focados nas características dos formandos que incluem diversas variáveis de transferência. Aqueles incluem a verificação da influência da satisfação no trabalho na transferência de conhecimentos, os sistemas de recompensa na motivação para a transferência e a influência de outras variáveis da personalidade, tais como, autoeficácia, relações interpessoais e autoestima (Lim e Morris, 2006).

Holton (1996), por sua vez, divide as influências na motivação para a transferência em quatro categorias (cumprimento da intervenção; resultados da aprendizagem; atitudes no trabalho; e a utilidade esperada) que podem ser explicadas através das teorias da expectativa, equidade e estabelecimento de metas, apresentadas no ponto anterior.

De acordo com Eagan, Yang e Bartlett (2004, in Lim e Morris, 2006) a satisfação no trabalho parece ter uma influência positiva na motivação dos funcionários para a transferência da aprendizagem. Ao perceber que o que aprendem na formação é relevante para atingirem as suas metas ou que a intervenção vai ao encontro das suas expectativas e preenche as suas necessidades de aprendizagem relacionadas com a performance, os formandos estarão mais motivados para transferir as novas aprendizagens para o trabalho (Yamnill e McLean, 2001).

Os formandos com níveis mais elevados de autoeficácia são propensos a pôr em prática as tarefas treinadas e atreitos a experimentar tarefas mais difíceis e complexas (Ford, Quinones, Sego e Sorra, 1992, in Lim e Morris, 2006).

Tannenbaum, Mathieu, Salas e Cannon-Bowers (1991, in Yamnill e McLean, 2001) defenderam que formandos que consideram a formação útil para o desempenho das suas funções e carreira estão mais motivados.

De acordo com Moorhead e Griffin, os empregados satisfeitos com o sistema de recompensa tendem a efetuar um nível mais elevado de transferência da formação do que aqueles que não usufruem de um sistema de recompensas (1992, in Lim e Morris, 2006). Assim, os indivíduos estarão mais motivados para a transferência se perceberem que o seu esforço dará origem a uma recompensa (Porter e Lawler, 1968, in Yamnill e McLean, 2001).

Formandos de elevada autoestima e bom relacionamento interpessoal tendem a aprender e a ter um nível de transferência superior aos que não possuem estas características (Cyr, 1993; Warr e Bunce, 1995, in Lim e Morris, 2006).

A satisfação dos formandos para com o programa de formação tem sido também considerada como uma das variáveis que influenciam a transferência da formação (Baldwin e Ford, 1988; Alliger e Janak, 1989; Pershing e Pershing, 2001, in Lim e Morris, 2006). Holton (1996) defende ainda que os formandos bem sucedidos durante a formação sentem-se capazes de ter uma boa performance futura e estão mais motivados para a transferência.

O formando desempenha um papel chave no processo de transferência, contudo este processo envolve igualmente o formador, os colegas e os superiores hierárquicos (Leberman et al, 2006).

2.4. Ambiente de trabalho

Baldwin e Ford (1998) distinguiram as características dos formandos (capacidade e atitudes, personalidade e motivação) das variáveis do ambiente de trabalho (clima

organizacional de apoio, debate com o supervisor, oportunidade para usar o conhecimento e as competências, estabelecimento de metas pós formação e feedback) (in Yamnill e McLean, 2001).

As variáveis do clima organizacional são os fatores do trabalho e ambiente que inibem, reduzem ou promovem a transferência da formação (Lim e Morris, 2006).

Os fatores do ambiente de trabalho que mais afetam a transferência da formação podem ser classificados em duas categorias: fatores do sistema de trabalho e fatores relacionados com as pessoas (Lim e Morris, 2006).

Os fatores do sistema de trabalho incluem: um clima de comunicação aberta, uma alteração no clima de resistência (Rainey, 1983; Rouiller e Goldstein, 1993, in Lim e Morris, 2006), compromisso organizacional para a formação e a transferência da formação (Darden, Hampton e Howell, 1989, in Lim e Morris, 2006), a oportunidade ou necessidade de usar a formação, regulação do andamento do fluxo de trabalho (Ford et al., 1992, in Lim e Morris, 2006), a correspondência entre a formação e as metas do departamento e a avaliação das ferramentas a serem utilizadas na formação (Richey, 1990, in Lim e Morris, 2006).

Os fatores relacionados com as pessoas dizem respeito ao apoio dos supervisores, colegas de trabalho e pares (Ford et al., 1992; Foxon, 1997; Russ-Eft, 2002, in Lim e Morris, 2006), a disponibilidade de um mentor (Rivhey, 1990; Lim, 2001, in Lim e Morris, 2006) e resultados pessoais positivos (Holton, 2000, in Lim e Morris, 2006). A transferência é influenciada pelo diálogo com os supervisores acerca do uso das novas aprendizagens, o envolvimento e familiarização do supervisor com a formação e um feedback positivo do supervisor (Lim, 2000, in Lim e Morris, 2006).

De acordo com Coates (2007), a aprendizagem é um processo contínuo, sem um ambiente de suporte os formandos cedem à pressão do trabalho e recaem em velhos hábitos, pois uma ação de formação não anula problemas de comportamento fortemente enraizados.

Rouiller e Goldstein (1993, in Yamnill e McLean, 2001) desenvolveram uma estrutura que permite operacionalizar o clima de transferência. Estes autores afirmam que o

clima de transferência consiste em dois tipos de sugestões de trabalho: sugestões de situação (situation cues), isto é, no regresso ao trabalho, proporcionar aos formandos a oportunidade para usar o que aprenderam na formação; e sugestões de consequência (consequence cues), ou seja, o feedback que os formandos recebem depois de aplicarem no seu trabalho os conhecimentos, competências e atitudes que adquiriram na formação e as consequências que afetam o uso que fazem do que aprenderam.

Existem quatro tipos de sugestões de situação: metas, que servem para lembrar os formandos, quando estes regressam ao trabalho, que devem usar o que aprenderam na formação; sociais, resultam do grupo de membros e incluem o processo de comportamento e influência exibido pelos supervisores, pares e subordinados; tarefas, dizem respeito ao projeto e natureza do trabalho (por exemplo, disponibilizar equipamentos que permitam aplicar as competências adquiridas); e autocontrolo, vários processos de autocontrolo que permitem aos formandos usar o que aprenderam.

Por sua vez, existem quatro tipos de consequências: o feedback positivo, quando é dada ao trabalhador uma informação positiva acerca das consequências deste usar positivamente as competências adquiridas na formação (por exemplo, um aumento de salário); feedback negativo, quando o trabalhador é informado das consequências negativas do não uso do comportamento adquirido; a punição, quando o trabalhador é punido por usar as competências adquiridas (por exemplo, quando colegas de trabalho com mais experiência ridicularizam o uso das técnicas aprendidas na formação); e a inexistência de feedback, quando não são dadas informações ao trabalhador acerca do uso das novas competências ou a importância do comportamento aprendido.

A neurociência cognitiva explica que as alterações no comportamento exigem a repetição dos novos procedimentos a fim de desenvolver novas conexões no cérebro, o que a duração de uma ação de formação não permite (Coates, 2007), devendo a sua intervenção estender-se no tempo através de ações de reforço.

Diversos estudos deram ênfase à necessidade de uma aplicação imediata dos conhecimentos e competências no local de trabalho, uma vez que quando os

formandos não têm oportunidade para usar o que aprenderam na formação, há uma redução da probabilidade de ocorrência da transferência (Ford e tal., 1992; Lim, 2000, 2001, in Lim e Morris, 2006).

Relativamente ao clima da transferência, Holton et al. (1997) destacam o suporte do supervisor e o suporte dos pares (cabe aos supervisores e pares reforçar e apoiar o uso, no local de trabalho, das competências adquiridas; estabelecer metas para a sua aplicação; dar assistência; e oferecer um feedback positivo); oportunidade para usar (fornecer ao indivíduo recursos e tarefas que lhe permita utilizar as novas competências no trabalho; disponibilizar os equipamentos, recursos financeiros e informações necessários à transferência); sanções do supervisor (diz respeito às respostas negativas do supervisor, quer seja através da indiferença ou oposição ativa relativamente ao uso das novas competências, de um feedback negativo ou a inexistência de feedback); resultados pessoais positivos (quando a transferência da formação é recompensada através de um aumento ou oportunidade de evolução na carreira); resultados pessoais negativos (quando o grau de transferência leva a resultados negativos para o indivíduo, como por exemplo, repreensões ou congelamento do ordenado); resistência (quando as normas do grupo são percebidas como desencorajadoras do uso das competências).

Assim, a eficácia da formação pode ser influenciada por eventos que ocorrem depois do formando regressar ao ambiente de trabalho (Cromwell e Kolb, 2004), na medida em que o clima da transferência pode apoiar ou inibir a aplicação da aprendizagem no trabalho.

No regresso ao local de trabalho o comportamento dos formandos é influenciado pelos seus superiores hierárquicos, na medida em que estes são os responsáveis por dirigir, motivar e avaliar o desempenho dos seus subordinados e quem decide se terão oportunidade de aplicar o que aprenderam na formação.

Uma vez que as empresas estão dispostas a pagar coaches para executivos mas não para a maioria dos funcionários, as atividades de coaching poderão ser formalmente atribuídas aos superiores hierárquicos dos funcionários (Coates, 2007).

Assim, deverão ser responsabilidades dos superiores hierárquicos: examinar os objetivos de aprendizagem da formação; durante o decorrer da formação, evitar contactar os subordinados com questões de trabalho; comunicar com os formadores acerca da performance dos subordinados, participar nos programas de desenvolvimento e atividades de reforço; reunir com os subordinados para analisar os resultados da avaliação de desempenho e comunicar as expectativas de melhoria de desempenho; depois da formação, reunir com os subordinados para avaliar a experiência de aprendizagem, definir a meta da melhoria de desempenho e plano de reforço contínuo; encorajar a aplicação das novas competências; atribuir tarefas onde sejam aplicadas as novas competências; e dar oportunidade aos subordinados para reunir com os formadores, outros formandos e todos os que possam contribuir para a melhoria do seu desempenho (Coates, 2007).

3. METODOLOGIA

3.1. Instrumento

O instrumento utilizado foi um inquérito por questionário (ver anexo 1), através do qual se pretendeu determinar quais os mais significativos condicionantes da transferência da formação experimentados pelos funcionários da *EDP Distribuição*.

O questionário foi realizado tendo por base a literatura consultada e é composto por três partes: uma primeira parte que visa a recolha de elementos pessoais acerca de cada um dos participantes; na segunda parte os participantes são levados a eleger de entre uma lista um máximo de três inibidores e três facilitadores da transferência da formação; a terceira e última parte solicita aos participantes que respondam a um conjunto de questões tendo como referência a última ação de formação frequentada, tratando-se de questões de resposta fechada (escala de Likert de 1 a 5, correspondendo o 1 ao discordo totalmente e o 5 ao concordo totalmente), à exceção de uma questão que é de resposta aberta.

3.2. Procedimento de recolha de dados

Através da ferramenta *Google Docs*, o formulário ficou disponível on-line, tendo o link sido enviado, via email, pela Direção de Recursos Humanos da *EDP Distribuição* para 137 funcionários.

3.3. Amostra

A amostragem é não probabilística e intencional, tendo sido selecionada de acordo com o critério de frequência recente de, pelo menos, uma ação de formação. Dos 137 colaboradores da *EDP Distribuição* selecionados para este estudo foram recebidas 95 respostas.

Para uma melhor caracterização da amostra apresenta-se na figura 1 a distribuição dos participantes por idade, sexo, habilitações literárias e função. Apresentam-se também dados acerca do número de ações de formação assistidas no ano de 2011 e da distância temporal da última ação de formação frequentada.

Trata-se de uma amostra maioritariamente do sexo masculino (72,6%), até aos 50 anos de idade (63,2%), com escolaridade igual ou superior ao 12º ano (92,6%) e a desempenhar funções de quadro superior (53,7%). 94,7% frequentaram pelo menos uma ação de formação no ano 2011; 55,7% frequentaram a última ação de formação há mais de três meses.

Figura 1: Caracterização da amostra

	Frequência	Porcentagem
Idade		
(1) Entre os 20 e os 30 anos	18	18,9
(2) Entre os 31 e os 40 anos	24	25,3
(3) Entre os 41 e os 50 anos	18	18,9
(4) Mais de 50 anos	35	36,8
Total	95	100
Sexo		
(1) Masculino	69	72,6
(2) Feminino	26	27,4
Total	95	100
Habilitações literárias		
(1) < 9º ano	2	2,1
(2) 9º ano (ou equivalente)	5	5,3
(3) 12º ano (ou equivalente)	27	28,4
(4) Bacharelato	5	5,3
(5) Licenciatura	38	40
(6) Mestrado	18	18,9
Total	95	100
Função		
(1) Chefia	8	8,4
(2) Quadro superior	51	53,7
(3) Chefia de secção	2	2,1
(4) Quadro médio (Nível 2)	3	3,2
(5) Profissional altamente qualificado (Nível 3 e 4)	27	28,4
(6) Profissional qualificado (Nível 5)	4	4,2
Total	95	100
Número de acções de formação frequentadas em 2011		
(1) Nenhuma	5	5,3
(2) Uma	19	20
(3) Duas	30	31,6
(4) Três	17	17,9
(5) Quatro	9	9,5
(6) Cinco	2	2,1
(7) Mais de cinco	13	13,7
Total	95	100
Distância temporal da última acção de formação frequentada		
(1) Menos de um mês	22	23,2
(2) Um mês	11	11,6
(3) Dois meses	9	9,5
(4) Três meses	7	7,4
(5) Entre quatro a seis meses	34	35,8
(6) Entre sete a doze meses	12	12,6
Total	95	100

3.4. Questão de investigação

Questão de partida:

- ✓ Quais as barreiras à transferência da formação na *EDP Distribuição*?

Da questão anterior decorrem as seguintes:

- ✓ Qual a relação entre o modelo de formação e a transferência da formação?
- ✓ Qual a relação entre a motivação e a capacidade pessoal para transferir e a transferência da formação?
- ✓ Qual a relação entre o desempenho e a recompensa pela transferência e a transferência da formação?
- ✓ Qual a relação entre o ambiente de trabalho e a transferência da formação?

3.5. Variáveis

Foram consideradas como variáveis neste estudo *Experiência da transferência*; *Modelo da formação*; *Motivação e capacidade pessoal para transferir*; *Desempenho e recompensa pela transferência*; e *Ambiente de trabalho*, que se subdivide em três: *Colegas de trabalho*, *Chefia* e *Clima organizacional*.

A variável *Experiência da transferência* diz respeito à auscultação da perceção que cada indivíduo detém acerca dos resultados da formação em geral ministrada na sua empresa e foi operacionalizada através de seis itens (ver figura 2).

A variável *Modelo da formação* está centrada na opinião que o indivíduo possui sobre o modelo da última ação de formação frequentada e foi operacionalizada por meio de seis itens (ver figura 2).

A variável *Motivação e capacidade pessoal para transferir* tem como pano de fundo a última ação de formação frequentada pelo indivíduo e centra-se nas características do formando. Esta variável foi operacionalizada por intermédio de seis itens (ver figura 2).

A variável *Desempenho e recompensa pela transferência* foca-se, tal como as duas anteriores, na última ação de formação e foi operacionalizada através de quatro itens (ver figura 2).

No que diz respeito ao *Ambiente de trabalho*, este foca-se na experiência da última ação de formação frequentada e os seus itens foram divididos em três, nomeadamente, *Colegas de trabalho*, *Chefia* e *Clima organizacional*. As duas primeiras têm cinco itens cada e a terceira quatro (ver figura 2).

Todas as variáveis enumeradas foram operacionalizadas através de itens medidos por uma escala de Likert.

Figura 2: Variáveis e respetivos itens

Variáveis	Itens
1. Experiência da transferência	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não hesito em informar a minha chefia das minhas necessidades de formação; 2. Valeu a pena o tempo que passei fora do meu local de trabalho a fazer formação; 3. Eu tenho sido capaz de aplicar no local de trabalho o que tenho aprendido nas ações de formação; 4. Eu tenho mudado o meu comportamento no local de trabalho para ser consistente com o que aprendi na formação; 5. A minha performance atual tem melhorado devido aos conhecimentos transmitidos nas formações; 6. Os conhecimentos e técnicas que aprendi nas ações de formação têm-me ajudado a progredir na carreira.
2. Modelo da formação	<ol style="list-style-type: none"> 1. A formação preencheu as minhas necessidades de aprendizagem; 2. O que é ensinado na formação corresponde às exigências da minha função; 3. Os exercícios realizados na formação mostraram-me como fazer o meu trabalho; 4. O material/métodos utilizados na formação são semelhantes ao que utilizo no trabalho; 5. Durante a formação foi-me transmitido como aplicar os novos conhecimentos no meu local de trabalho; 6. O modo como os formadores utilizaram os materiais fez-me sentir mais confiante de que conseguirei aplica-los em contexto real de trabalho.
3. Motivação e capacidade pessoal para transferir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Após a formação pretendia aplicar no trabalho o que aprendi; 2. Considero que é possível aplicar no trabalho o que aprendi na formação; 3. Considero que sou capaz de aplicar no meu trabalho o que aprendi na formação; 4. Fico entusiasmado(a) ao pensar em aplicar no trabalho o que aprendi na formação; 5. Depois da formação tive oportunidade de aplicar no trabalho o que aprendi; 6. Sinto-me satisfeito(a) por utilizar novas aprendizagens no meu trabalho.
4. Desempenho e recompensa pela transferência	<ol style="list-style-type: none"> 1. Considero que tive um bom desempenho durante a formação; 2. O que aprendi na formação foi relevante para aumentar a minha produtividade e atingir as minhas metas; 3. Depois da formação senti-me mais capaz de desempenhar as minhas funções; 4. Terei um melhor desempenho se aplicar o que aprendi na formação.
Ambiente de trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 5. Colegas de trabalho <ol style="list-style-type: none"> 1. Os meus colegas aceitam que aplique no local de trabalho o que aprendi na formação; 2. Os meus colegas criticam-me quando uso no local de trabalho o que aprendi na formação; 3. Os meus colegas alertam-me quando não estou a agir no local de trabalho de acordo com o que aprendi na formação; 4. Os meus colegas aceitam fazer as coisas de maneira diferente se isso melhorar o seu desempenho; 5. Os meus colegas mostram resistência em utilizar as competências por eles adquiridas na formação.
	<ol style="list-style-type: none"> 6. Chefia <ol style="list-style-type: none"> 1. A minha chefia apresentou-me formas para aplicar no trabalho o que aprendi na formação; 2. A minha chefia estabelece-me objetivos de trabalho baseados no que aprendi na formação; 3. A minha chefia opõe-se quando ajo de acordo com as competências adquiridas na formação; 4. A minha chefia encoraja-me a aplicar no local de trabalho o que aprendi na formação; 5. A minha chefia alerta-me quando não aplico no local de trabalho o que aprendi na formação.
	<ol style="list-style-type: none"> 7. Clima organizacional <ol style="list-style-type: none"> 1. A minha organização promove o desenvolvimento dos seus colaboradores; 2. A minha organização valoriza o meu desempenho; 3. O meu trabalho permite-me experimentar as coisas que aprendi na formação; 4. Após a formação tinha à minha disposição os recursos necessários para aplicar no meu trabalho o que aprendi.

3.6. Procedimento de tratamento de dados

No que diz respeito ao tratamento dos dados, realizou-se uma análise descritiva da amostra. Em seguida, efetuou-se a análise descritiva das variáveis e da sua consistência interna através do cálculo do *Alpha de Cronbach*. Por fim, procedeu-se à análise exploratória e comparativa das variáveis.

4. RESULTADOS

4.1. Análise descritiva das variáveis

Foram apuradas as médias das variáveis (ver figura 3), apresentando todas, há exceção da variável *Colegas de trabalho*, média superior a 3. As médias mais elevadas são de 3.8, nas variáveis *Experiência da Transferência* e *Motivação e capacidade pessoal para transferir*. E a média mais baixa é de 2.9 da variável *Colegas de trabalho*.

4.1.1. Experiência da transferência

No que diz respeito à formação em geral ministrada na empresa e à experiência individual de transferência, os dados recolhidos (ver anexo 2) permitem verificar que os colaboradores da *EDP Distribuição* inquiridos não hesitam em informar as suas chefias das suas necessidades de formação (52,6% concorda e 41,1% concorda completamente). Um significativo número de colaboradores atesta que a sua performance tem melhorado devido aos conhecimentos adquiridos nas formações (65,3% concordam e 8,4% concordam completamente). Mais de metade considera ter sido capaz de aplicar no trabalho o que tem aprendido nas ações de formação (56,8% concorda e 4,2% concorda completamente); considera útil o tempo que passou a frequentar formação (61,1% concorda e 23,2% concorda completamente); e têm mudado o seu comportamento para ser consistentes com o que aprenderam na formação (64,2% concorda e 6,3% concorda completamente). Quanto ao facto de os conhecimentos e técnicas adquiridas na formação terem ajudado na progressão na carreira, 45,3% não concordam nem discordam, 29,5% concordam ou concordam completamente e 25,3% discordam ou discordam completamente.

4.1.2. Modelo da formação

De acordo com as respostas recolhidas, no que diz respeito ao modelo de formação (ver anexo 2) da última ação de formação frequentada pelos inquiridos, 65,3% concordam que a formação preencheu as suas necessidades de aprendizagem; 66,3% concordam que o que é ensinado na formação corresponde às exigências da sua função. 42,1% dos inquiridos concordam (35,8%) ou concordam totalmente (6,3%) que os exercícios realizados na formação mostraram como fazer o trabalho e 41,1% não concordam nem discordam; tal como 39% concordam (35,8%) ou concordam completamente (3,2%) que o material e métodos utilizados na formação são semelhantes aos que utilizam no trabalho e 42,1% não concordam nem discordam. 51,6% concordam que durante a formação lhes foi transmitido como aplicar os novos conhecimentos no local de trabalho e 52,6% concordam que o modo como os formadores utilizam os materiais fê-los sentir mais confiantes de que os conseguiriam aplicar no regresso ao trabalho.

4.1.3. Motivação e capacidade pessoal para transferir

Quanto à motivação e capacidade pessoal para transferir (ver anexo 2), 84,3% dos inquiridos concordam (63,2%) ou concordam completamente (21,1%) que após a formação pretendiam aplicar o que aprenderam; 82,1% concordam (68,4%) ou concordam totalmente (13,7%) serem capazes de aplicar o que aprenderam na formação; 75,8% concordam (66,3%) ou concordam completamente (9,5%) que é possível aplicar no trabalho o que aprenderam na formação; 67,4% concordam (51,6%) ou concordam completamente (15,8%) que ficam entusiasmados ao pensar em aplicar no trabalho o aprendido na formação; 47,4% concordam (41,1%) ou concordam completamente (6,3%) que depois da formação tiveram oportunidade de aplicar o que aprenderam na formação e 34,7% não concordam nem discordam; 82,1% concordam (67,4%) ou concordam completamente (14,7%) sentirem-se satisfeitos por utilizar as novas aprendizagens no trabalho.

4.1.4. Desempenho e recompensa pela transferência

No que diz respeito ao desempenho e recompensa pela transferência (ver anexo 2), 81,1% dos inquiridos concordam que consideram ter tido um bom desempenho na formação; 51,6% concordam que o que aprenderam na formação foi relevante para aumentarem a produtividade e atingir as metas, sendo que 33,7% não concordam nem discordam; 53,7% concordam que depois da formação se sentiram mais capazes de desempenhar as suas funções, enquanto 30,5% não concordam nem discordam; 69,4% concordam (56,8%) ou concordam completamente (12,6%) que terão um melhor desempenho se aplicarem o aprendido na formação e 24,2% não concorda nem discorda.

4.1.5. Colegas de trabalho

Quanto aos colegas de trabalho (ver anexo 2), 65,2% dos inquiridos concordam (54,7%) ou concordam completamente (10,5%) que os colegas aceitam que apliquem no local de trabalho o que aprenderam na formação; 70,5% discordam (40%) ou discordam completamente (30,5%) que os colegas os critiquem quando fazem uso no local de trabalho do que aprenderam na formação; 54,7% na concordam nem discordam que os colegas os alertem quando não estão a agir de acordo com o que aprenderam na formação e 35,8 discordam (27,4%) ou discordam completamente (8,4%). 63,2% concordam (57,9%) ou concordam completamente (5,3%) que os colegas aceitam fazer as coisas de maneira diferente se isso melhorar o seu desempenho, sendo que 30,5% não concordam nem discordam. 52,6% discordam (44,2%) ou discordam completamente (8,4%) que os colegas mostrem resistência em utilizar as competências adquiridas na formação e 36,8% não concordam nem discordam.

4.1.6. Chefia

No que diz respeito à chefia (ver anexo 2), 50,5% não concordam nem discordam que a chefia lhes tenha apresentado formas para aplicar no trabalho o que aprenderam na

formação, 29,5% discordam (27,4%) ou discordam totalmente (2,1%) e 20% concordam (18,9%) ou concordam completamente (1,1%). 49,5% não concordam nem discordam que a chefia estabeleça objetivos de trabalho baseados no que aprenderam na formação, 31,6 % discordam (28,4%) ou discordam totalmente (3,2%) e 18,9% concordam. 63,1% discordam ou discordam completamente que a chefia se oponha quando agem de acordo com as competências adquiridas na formação, 29,5% não concordam nem discordam. 40% dos inquiridos não concordam nem discordam que a chefia os encoraje a aplicar no local de trabalho o que aprenderam na formação e 47,4% concordam (37,9%) ou concordam completamente (9,5%). 54,7% não concordam nem discordam que a chefia os alerte quando não aplicam no local de trabalho o que aprenderam na formação, 27,4% discordam (22,1%) ou discordam completamente (5,3%) e 17,9% concordam.

4.1.7. Clima organizacional

Quanto ao clima organizacional (ver anexo 2), 85,2% dos inquiridos concordam (56,8%) e concordam completamente (28,4%) que a *EDP Distribuição* promove o desenvolvimento dos seus colaboradores; e 63,1% concorda (50,5%) ou concorda completamente (12,6%) que esta valoriza o seu desempenho. 58,9% concordam (48,4%) ou concordam completamente (10,5%) que o seu trabalho permite experimentar as coisas aprendidas na formação. 51,6% concordam (43,2%) ou concordam completamente (8,4%) que após a formação tinha à sua disposição os recursos necessários para aplicar no local de trabalho o que aprenderam na formação.

4.2. Consistência interna das variáveis

Através do cálculo do *Alpha de Cronbach* verificou-se a consistência interna ou de fiabilidade das categorias em estudo (ver figura 3).

O valor do *Alpha de Cronbach* para a variável *Experiência da transferência* é de fiabilidade baixa, tendo-se testado quais os itens que poderiam estar a comprometer a

sua consistência. Neste caso, a eliminação de qualquer dos itens não leva a um aumento da consistência.

O valor do *Alpha de Cronbach* para a variável *Colegas de trabalho* é negativa devido aos itens 2 (*Os meus colegas criticam-me quando uso no local de trabalho o que aprendi na formação*) e 5 (*Os meus colegas mostram resistência em utilizar as competências por eles adquiridas na formação*).

O valor do *Alpha de Cronbach* para a variável *Chefia* fica abaixo do valor considerado aceitável (0.70). Assim, e como forma de melhorar a respetiva consistência interna, retirou-se o item 3, tendo o valor ascendido aos 0.834 correspondendo a uma fiabilidade moderada.

Assim, há exceção da variável *Colegas de Trabalho*, todas têm uma consistência interna superior a 0.7 (fiabilidade baixa), sendo que as variáveis *Modelo da Formação*, *Motivação e capacidade pessoal para transferir*, *Desempenho e recompensa pela transferência* e *Chefia* apresentam uma consistência entre 0.8 e 0.9, correspondendo a uma fiabilidade moderada.

4.3. Análise correlacional das variáveis

Em termos correlacionais (ver figura 3) verifica-se que todas as variáveis apresentam relações entre si com um nível de significância de 0.01, há exceção da correlação entre a variável *Chefia* e a variável *Desempenho e recompensa pela transferência* que apresenta um nível de significância de 0.05 ($r=.223$; $p<.01$). Mais se acrescenta que a variável *Colegas de trabalho* não apresenta qualquer relação com as outras.

Figura 3: Médias, desvios-padrão, correlações e *Alpha de Cronbach*

	Média	D.P.	1	2	3	4	5	6
1. Experiência da transferência	3,8	,5	(,738)					
2. Modelo da formação	3,5	,7	,514**	(,872)				
3. Motivação e capacidade pessoal para transferir	3,8	,6	,546**	,675**	(,875)			
4. Desempenho e recompensa pela transferência	3,7	,6	,499**	,703**	,688**	(,830)		
5. Colegas de trabalho	2,9	,3	-,012	,068	-,036	,108	(-,118)	
6. Chefia_item3deleted	3,0	,7	,425**	,337**	,277**	,223*	,164	(,837)
7. Clima organizacional	3,7	,6	,566**	,530**	,468**	,426**	-,096	,489** (,767)

Escala de 1 a 5 (1=discordo completamente; 5=concordo completamente)

** . Correlação significativa com um nível de significância de 0,01.

*. Correlação significativa com um nível de significância 0,05.

A diagonal apresenta os valores do *Alpha de Cronbach*

4.4. Análise de outros itens

4.4.1. Inibidores da transferência

Os inquiridos foram levados a eleger de uma lista de nove inibidores da transferência das competências adquiridas na formação para o local de trabalho um máximo de três, sendo também dada a oportunidade de acrescentarem outros que não estivessem previstos na lista. Ao responderem a esta questão os inquiridos estariam a referir-se à sua experiência de transferência em geral e não estariam a referir-se a nenhuma formação em particular.

Como pode verificar-se no anexo 2, a maior percentagem de respostas incidiram sobre os itens: *Falta de tempo/oportunidade para fazer uso do que aprendi na formação* (21,4%); *Inadaptabilidade dos conteúdos da formação às tarefas realizadas no local de trabalho* (20%); *Conteúdos da formação não aplicáveis no local de trabalho* (15,8%). Na medida em que os dois últimos itens se repetem por referirem-se ambos ao conteúdo da formação, salienta-se o quarto item mais assinalado, nomeadamente: *Não existe*

correspondência entre os instrumentos utilizados na formação e o contexto real de trabalho (12,6%).

1,4% das respostas incidiram no item *Outros*, sendo que nem todos os indivíduos especificaram qual seriam os outros inibidores, tendo sido apenas acrescentados os seguintes itens: «falta de aplicação centralizada»; e «adequar as capacidades e competências que vão sendo adquiridas ao desenvolvimento e progressão na carreira».

4.4.2. Potenciadores da transferência

No que diz respeito aos facilitadores da transferência (ver anexo 2), foi requerido aos inquiridos que seleccionassem de uma lista de seis potenciadores do aumento da transferência das competências adquiridas na formação para o local de trabalho um máximo de três, tendo sido ainda dada a opção de acrescentar outros de sua autoria. Tal como anteriormente, estamos a referir-nos à experiência da transferência da formação em geral e não a uma ação de formação em particular.

Neste âmbito receberam percentagens mais elevadas de resposta os itens: *Conteúdos da formação baseados na realidade das atividades quotidianas (30%); Utilização de casos práticos nas ações de formação (25%); Existência de um Plano de Acompanhamento para controlo da aplicação da formação nas atividades quotidianas (16,8%).*

0,5% seleccionaram a opção *Outro*, tendo acrescentado os itens: «formação de quadros envolvidos no que vamos aprender para aplicação superior»; «reunião informal com as chefias para falarem sobre o que se aprendeu e como pode ser aplicado no departamento»; «ter mais tempo disponível»; «as formações serem mais objetivas e dirigidas»; e «a existência, após a formação, de algum tempo para utilização (treino) das competências adquiridas para as poder transpor para os processos de trabalho do dia-a-dia».

4.4.3. Perceção das competências transferidas

Relativamente à última ação de formação frequentada, foi solicitado aos inquiridos que indicassem a percentagem de competências transferidas para o local de trabalho e que justificassem esse valor num campo de resposta aberta (ver figura 4 e anexo 2).

Assim, verificou-se que 30,5 % dos inquiridos indicaram ter aplicado entre 26% e 50% das competências adquiridas na formação no local de trabalho; 23,2% selecionaram ter aplicado até 25% das competências. Mais uma vez, por tratar-se de uma questão não obrigatória de resposta aberta, nem todos os inquiridos justificaram a sua resposta.

Constatando-se que cerca de metade da amostra considera que aplicou até 50% das competências adquiridas nessa última formação (57,9%) e que apenas metade da amostra frequentou a última ação de formação há mais de três meses (55,7%), surgiu a necessidade de verificar se a distância temporal em que ocorreu a ação de formação teve implicação na percentagem de competências aplicadas no local de trabalho.

Neste âmbito procedeu-se ao cruzamento dos itens «Há quanto tempo frequentou a última ação de formação» e «Relativamente à última ação de formação que frequentou, indique a percentagem de competências adquiridas na formação aplicadas no local de trabalho» (ver anexo 3). Aferiu-se que dos 42 indivíduos que frequentaram a ação de formação há menos de três meses, 59,5% aplicaram até 50% das competências adquiridas; e dos 53 indivíduos que frequentaram a ação de formação há três meses ou mais, 56,6% aplicaram até 50% das competências adquiridas. Assim, conclui-se que neste estudo a percentagem de competências, adquiridas na última ação de formação, aplicadas no local de trabalho não é condicionada de forma significativa pela distância temporal em que ocorreu a formação.

Figura 4: Percentagem de competências adquiridas na formação aplicadas no local de trabalho e respetiva justificação

% aplicada	% de respostas	Justificações
0%	4,2%	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de casos práticos; • Conteúdos da formação de carácter geral.
Até 25%	23,2%	<ul style="list-style-type: none"> • Desenquadramento entre os conteúdos da formação e o contexto real de trabalho; • A formação recaiu sobre um serviço que ainda está a ser desenvolvido; • Falta de oportunidade; • Falta de tempo; • Falta de autonomia; • Falta de apoio dos superiores hierárquicos, desconhecimento das necessidades e capacidades dos colaboradores; • As competências transmitidas são para serem aplicadas em situações muito específicas; • O atraso na realização da ação de formação motivou a aprendizagem com outros colegas.
Entre 26% e 50%	30,5%	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de tempo; • Condições de aplicação no local de trabalho; • Competência dos formadores; • Adaptabilidade dos conteúdos da formação ao trabalho realizado no dia-a-dia; • «A formação era abrangente e as funções desempenhadas não são tão abrangentes»; • As competências adquiridas são para serem aplicadas em situações muito específicas; • Desfasamento entre a teoria e a prática; • Conteúdos da formação generalistas e não direcionados para todos os colaboradores; • Necessidade dos colegas terem a mesma formação para poder ser aplicado.
Entre 51% e 75%	21,1%	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de uma componente mais prática; • Capacidade e oportunidade; • Disponibilidade e tempo; • Empenho e programação adequada; • Aproximação à realidade.
Entre 76% e 100%	21,1%	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada aplicabilidade dos conhecimentos apreendidos; • Conhecimento anterior dos conteúdos transmitidos. O grupo não era homogéneo, havia quem já dominasse e quem pouco sabia; • Colaboração dos superiores hierárquicos; • Falta de tempo e oportunidade.

4.4.4. Comentários e sugestões dos participantes

No espaço reservado a comentários e sugestões relevantes, presente no final do inquérito por questionário, os inquiridos salientaram questões relacionadas com o modelo de formação e o ambiente de trabalho.

No que diz respeito ao modelo de formação é requerida uma melhoria na monitorização das ações de formação; uma maior correspondência entre os conteúdos de formação e as funções exercidas pelos participantes; a seleção de grupos com necessidades de formação idênticas; e a realização de uma avaliação de diagnóstico antes da formação.

Relativamente ao ambiente de trabalho é referido como um dos maiores constrangedores da transferência a falta de tempo para aplicar as competências recém adquiridas e o baixo envolvimento das chefias nas questões relacionadas com a formação e a respetiva transferência.

Figura 5: Comentários e sugestões dos participantes

Comentários e sugestões	
Modelo da formação	«A formação dada pela empresa deveria ser monitorizada por alguém com conhecimentos para isso, evitando dessa forma o desperdício de tempo e recursos, humanos e financeiros, nas ações de formação. As ações de formação dadas pela empresa deveriam ter também um carácter contínuo no tempo e não com uma concentração elevada no último trimestre.»
	«Maior adequação dos conteúdos da formação.»
	«A transferência de conhecimentos para o local de trabalho, a maior parte das vezes não tem aplicabilidade pois depende muito do tipo de função exercida.»
	«Selecionar a formação e formandos por níveis (com as mesmas necessidades e linguagem idêntica). Os formadores antes de entrarem em sala devem perceber as reais necessidades de formação dos formandos que vão ter pela frente.»
	«Deveriam ser convocadas para formações pessoas com um grau de conhecimento idêntico para não se dar o caso de haver quem já está muito avançado na matéria e haver quem ainda nada sabe da mesma.»
Ambiente de trabalho	«O constrangimento "tempo" é o maior inibidor da aplicabilidade dos conhecimentos. No dia-a-dia apenas tenho tempo para responder ao solicitado havendo pouca disponibilidade para "perder" tempo a fazer de forma diferente! É uma pena que assim seja.»
	«As chefias deviam estar mais envolvidas nas formações dos seus colaboradores.»

5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

De acordo com os dados recolhidos e em resposta à questão de partida «Quais as barreiras à transferência da formação na *EDP Distribuição*?» determina-se que, no geral, os funcionários mostram-se motivados para frequentar formação e para a posterior transferência, sentindo-se capazes de transferir as competências adquiridas para o local de trabalho, reconhecendo a sua importância para a melhoria do desempenho. Assim, afere-se que não foram detetadas barreiras nas variáveis experiência da transferência, motivação e capacidade pessoal para transferir e desempenho e recompensa pela transferência. Contudo, foram reveladas algumas lacunas no que diz respeito ao modelo de formação e ambiente de trabalho.

5.1. Experiência da transferência

Quanto à variável experiência da transferência, que se refere à formação em geral ministrada na empresa e à experiência de transferência como um todo, através dos dados recolhidos, depreende-se que os funcionários da *EDP Distribuição* informam as chefias das necessidades de formação sentidas; declaram terem vindo a ser capazes de aplicar no local de trabalho o que têm aprendido na formação e a mudar o seu comportamento no local de trabalho para serem consistentes com o que aprenderam na formação; consideram que vale a pena o tempo investido em formação, ainda que para isso tenham que ausentar-se temporariamente do local de trabalho, pois a sua performance tem melhorado devido aos conhecimentos adquiridos na formação.

Contudo, não estão tão certos de que as técnicas e conhecimentos adquiridos tenham vindo a ajudar na progressão de carreira, uma vez que quase metade dos inquiridos não concorda nem discorda com este item, sendo que para além destes a maioria dos restantes concorda. Este item tem muita importância na medida em que a motivação para a aprendizagem e a posterior transferência é superior quando são sentidas pelos funcionários como úteis para a progressão na carreira (Yamhill e McLean, 2001), denotando-se aqui uma pequena barreira à transferência da formação.

5.2. Modelo da formação

Relativamente ao modelo da formação da última ação de formação frequentada pelos inquiridos, estes afirmaram ter preenchido as suas necessidades de aprendizagem; o ensino corresponder às exigências da função desempenhada; ter sido transmitido como aplicar as novas competências no regresso ao trabalho; e a forma como os formadores utilizaram os materiais tê-los feito sentir confiantes de que conseguiriam aplica-los em contexto real de trabalho. Na medida em que a transferência da formação é grandemente influenciada pela satisfação dos formandos com o programa de formação (Lim e Morris, 2006), por meio destes resultados denota-se que não existem grandes lacunas neste campo.

Contudo, quanto aos exercícios realizados mostrarem como executar as tarefas no regresso ao trabalho e o material/métodos utilizados serem semelhantes aos usados no trabalho, quase metade dos inquiridos não concordam nem discordam, sendo que para além destes a maioria dos restantes concorda. Estes resultados podem dever-se ao facto de nem todas as formações pertencerem ao mesmo domínio formativo, sendo umas de cariz técnico, outras de gestão e outras ainda de cariz comportamental.

Não pode deixar de salientar-se algumas lacunas reveladas no que diz respeito à adaptabilidade dos conteúdos da formação às tarefas realizadas no local de trabalho e à correspondência entre os instrumentos utilizados na formação e o contexto real de trabalho, eleitos como os maiores inibidores da transferência juntamente com a falta de tempo/oportunidade para aplicar as novas competências. Por outro lado, os potenciadores da transferência da formação destacados pelos inquiridos foram: os conteúdos da formação baseados na realidade das atividades quotidianas e a utilização de casos práticos nas ações de formação; juntamente com a criação de um Plano de Acompanhamento para controlo da aplicação da formação nas atividades quotidianas.

Assim, os objetivos e conteúdos da formação devem basear-se mais nas atividades quotidianas, na utilização de casos práticos, de exercícios que mostrem como executar

as tarefas no regresso ao trabalho e material e métodos idênticos aos usados no trabalho (Lim e Morris, 2006 e Coates, 2007).

Ainda no âmbito desta variável, com base nos cometários e sugestões dos participantes realça-se a necessidade da criação de grupos de formação mais homogêneos (com necessidades de formação idênticas) e da realização, no início de cada ação de formação, de uma avaliação de diagnóstico que permita aferir o grau de domínio dos saberes, para que os formadores possam reequacionar os programas formativos e adaptar os instrumentos de formação ao grupo em questão.

5.3. Motivação e capacidade pessoal para transferir

Através da variável motivação e capacidade pessoal para transferir aferiu-se que após a última formação frequentada os inquiridos consideraram possível aplicar no local de trabalho o que foi transmitido na formação, achavam-se capazes de realizá-lo, pretendiam fazê-lo e ficavam entusiasmados quando pensavam nisso. No regresso ao trabalho tiveram oportunidade de aplicar pelo menos parte do que aprenderam e sentiam-se satisfeitos por utilizar as novas aprendizagens. Por aqui se conclui que os inquiridos estão motivados para a transferência, na medida em que desejam aplicar no local de trabalho as competências adquiridas na formação (Yamnill e McLean, 2001) e sentem-se satisfeitos por fazê-lo.

5.4. Desempenho e recompensa pela transferência

Os inquiridos, quanto à variável desempenho e recompensa pela transferência, consideram que tiveram um bom desempenho durante a formação, o que faz com que se sintam capazes de ter uma boa performance futura e se sintam mais motivados para a transferência (Holton, 1996).

Atestam que têm um melhor desempenho se aplicarem o que aprenderam; após a formação sentem-se mais capazes de desempenhar as suas funções; e o que

aprenderam na formação foi relevante para aumentar a produtividade e atingir as suas metas. Recorde-se que a transferência da formação é superior se a formação preencher as necessidades de aprendizagem e a transferência for vista como útil para atingir metas (Yamnill e McLean, 2001).

5.5. Colegas de trabalho

A variável ambiente de trabalho subdivide-se em colegas de trabalho, chefia e clima organizacional.

Quanto aos colegas de trabalho, a maioria dos inquiridos afirmam que os seus colegas não só não criticam como aceitam que apliquem no local de trabalho o que aprenderam na formação; não mostram resistência em utilizar as competências adquiridas na formação e que aceitam fazer as coisas de maneira diferente se isso melhorar o desempenho.

Mais de metade da amostra não se manifesta quanto inquirida acerca do facto de os colegas os alertarem quando não estão a agir de acordo com o que aprenderam na formação, sendo que para além destes, a maioria dos restantes indica que os colegas não os alertam quando não estão a agir de acordo com a formação adquirida.

Assim, verifica-se que os inquiridos têm a percepção de que os colegas de trabalho agem de acordo com o que aprendem na formação, não se opõe a que os outros façam o mesmo, contudo não alertam os colegas quando não estão a agir em conformidade com as competências adquiridas, o que pode ser efetuado por desconhecimento do trabalho realizado pelos colegas ou até mesmo dos conteúdos da formação.

5.6. Chefia

Relativamente ao facto da chefia apresentar formas para o subordinado aplicar no trabalho o que aprendeu na formação, estabelecer objetivos de trabalho baseados no

que aprenderam na formação e alertar quando o subordinado não aplica no local de trabalho o que aprendeu na formação, a maioria dos inquiridos não concorda nem discorda, sendo que a maioria dos restantes mostra que a chefia não tem estas práticas. A chefia não se opõe quando agem de acordo com o que aprenderam na formação, contudo, quanto a encorajar a aplicação no local de trabalho do que aprenderam na formação, menos de metade dos inquiridos não se manifesta enquanto a maioria dos restantes atesta-o.

Salienta-se ainda que as recomendações e sugestões apresentadas pelos inquiridos recaem na necessidade de melhoria do papel das chefias, para além das questões relacionadas com o modelo da formação. Posto isto, afere-se que se trata de uma chefia pouco participativa.

Porém, relativamente à formação em geral ministrada na empresa e no que diz respeito aos inibidores da transferência, a percentagem de respostas atribuída aos itens relacionados com o papel das chefias está longe de ser a mais significativa, estando presentes na lista dos nove inibidores os itens *Não receber feedback das chefias acerca de como estou a aplicar aquilo que aprendi na formação* e *Resistência dos meus superiores à utilização dos métodos aprendidos na formação* (ver figura 12). Trata-se de uma constatação que apesar de tudo não vem tirar peso à necessidade de realização de ações de melhoria relacionadas com as chefias.

Na medida em que o suporte do superior hierárquico tem uma importância fundamental para a transferência da formação (Holton et al., 1997), neste estudo as barreiras à transferência que mais saltam à vista dizem respeito ao papel das chefias.

Daqui se depreende que urge um maior envolvimento e familiarização das chefias com a formação dos subordinados, cabendo àqueles o papel de dirigir, motivar e avaliar o desempenho dos subordinados, através do diálogo acerca do uso das novas aprendizagens, do estabelecimento de metas para a sua aplicação, da assistência e do feedback, entre outras medidas (Holton et al., 1997; Yamnill e McLean, 2001; e Lim e Morris, 2006).

Neste âmbito evidencia-se ainda a necessidade da criação de planos de acompanhamento para controlo da aplicação da formação nas atividades quotidianas, uma vez que esta medida foi eleita pelos inquiridos como uma das principais potenciadoras da transferência da formação.

5.7. Clima organizacional

No que diz respeito ao clima organizacional, os inquiridos consideram que a *EDP Distribuição* valoriza o desempenho dos seus colaboradores e promove o seu desenvolvimento; que o fluxo de trabalho permite experimentar o que aprenderam na formação; e que, após a formação, tinham à sua disposição os recursos necessários para aplicá-lo. Daqui se depreende que neste plano não se encontram barreiras significativas, uma vez que a oportunidade de aplicação das competências no local de trabalho, tanto no que diz respeito ao tempo como ao acesso aos recursos necessários (equipamentos e informações) aumenta a probabilidade de ocorrência da transferência (Holton et al., 1997 e Lim e Morris, 2006).

Contudo, no que diz respeito à formação em geral ministrada na empresa, um dos maiores inibidores da transferência eleito pelos participantes no inquérito foi a falta de tempo/oportunidade para aplicar as novas competências, o que demonstra que existem algumas falhas dentro deste campo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fim de serem atingidos altos níveis de transferência da formação, é imperativo que sejam identificadas não só as necessidades de aprendizagem dos colaboradores como também as necessidades de transferência.

Realizado com o intuito de determinar os aspetos que condicionam a transferência da formação na empresa *EDP Distribuição*, este estudo testou, através da aplicação de um inquérito por questionário a 95 colaboradores da empresa, as variáveis experiência da transferência, modelo da formação, motivação e capacidade pessoal para transferir, desempenho e recompensa pela transferência e ambiente de trabalho, revelando que os problemas com a transferência na *EDP Distribuição* estão maioritariamente relacionados com o modelo da formação e o ambiente de trabalho, este último mais especificamente na ação das chefias.

6.1. Limitações e recomendações para trabalhos futuros

São limitações deste estudo o facto de ter sido utilizada uma amostra intencional, havendo o cuidado para não extrapolar os resultados obtidos para outras populações ou condições diferentes daquelas em que se realizou o estudo; os resultados do estudo estão limitados pelo uso de apenas um instrumento, o inquérito por questionário; e as alterações efetuadas no questionário para que fosse aprovado pela empresa, que fizeram com que os itens relacionados com a recompensa pela transferência fossem retirados, nomeadamente os itens «Serei aumentado(a) se utilizar no meu local de trabalho o que aprendi na formação», «Se não utilizar o que aprendi na formação serei penalizado», «Terei uma avaliação de desempenho superior se aplicar o que aprendi na formação».

A partir dos resultados expostos e frente às limitações verificadas no presente estudo, apresentam-se como recomendações a realização de estudos que procurem testar a relação entre a transferência de formação e outras variáveis, para além das

consideradas nesta dissertação, e considerar o parecer de colegas e superiores hierárquicos dos inquiridos acerca das mudanças de desempenho depois da frequência da formação.

6.2. Recomendações para a empresa

Com o intuito de determinar quais os mais significativos condicionantes da transferência da formação experimentados pelos funcionários da *EDP Distribuição*, foi enviado um inquérito por questionário a 137 colaboradores, tendo sido obtida uma amostra de 95 respostas.

Através da análise dos dados recolhidos aferiu-se que, no geral, os colaboradores mostram-se motivados para frequentar formação e para a posterior transferência, sentindo-se capazes de transferir as competências adquiridas para o local de trabalho, reconhecendo a sua importância para a melhoria do desempenho.

Assim, não foram detetados obstáculos relativos às variáveis experiência da transferência, motivação e capacidade pessoal para transferir e desempenho e recompensa pela transferência. Todavia, foram reveladas algumas falhas no que diz respeito ao modelo de formação e ambiente de trabalho, este último mais especificamente na ação das chefias.

Tendo em vista o aumento da eficácia da transferência, e de acordo com a literatura examinada, relativamente ao modelo de formação carece implementar na *EDP Distribuição* as estratégias em seguida apresentadas.

Figura 6: Estratégias - Modelo da formação

	Estratégias
Modelo da formação	Orientar os objetivos e conteúdos de formação para a aplicação no local de trabalho;
	Criar grupos de formação com necessidades de aprendizagem idênticas;
	Realizar a avaliação de diagnóstico e, se necessário, reequacionar o programa de formação e adaptar os instrumentos ao grupo em questão;
	Utilizar casos práticos e exercícios variados relacionados com as tarefas exercidas no local de trabalho;
	Usar material e métodos idênticos aos usados no local de trabalho;
	Relacionar as novas competências com as que os formandos já conhecem;
	Dar feedback contínuo do desempenho individual do formando durante a formação;
	Discutir as suas preocupações e planos para usar as novas competências;
	Fornecer um conjunto de estudos de caso e referências sumárias que descrevam os passos a seguir na aplicação das competências no local de trabalho;
	Levar os formandos a estabelecer um plano realista de utilização das novas competências no trabalho e enviar uma cópia para as chefias diretas.

No regresso ao local de trabalho o comportamento dos formandos é influenciado, entre outros fatores, pelo comportamento dos superiores hierárquicos. Assim, em conformidade com a literatura consultada, cabe às chefias implementar as estratégias apresentadas em seguida:

Figura 7: Estratégias - Chefia

	Estratégias
Chefia	Conhecer os objetivos de aprendizagem da formação e o desempenho do subordinado durante a formação;
	Comunicar ao subordinado as expectativas de melhoria de desempenho e estabelecer metas para a aplicação das novas competências no local de trabalho;
	Não opor-se ou ser indiferente ao uso no local de trabalho das competências adquiridas, antes encorajar e apoiar a sua utilização, por exemplo, através da participação em programas de desenvolvimento e atividades de reforço;
	Dar assistência e oferecer feedback acerca do desempenho do subordinado, por exemplo, através da utilização de planos de acompanhamento para controlo da aplicação da formação nas atividades quotidianas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2008). A study of best practices in training transfer and proposed model of transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 19 (2), 107-128.
- Coates, Dennis E. (2007). *Enhance The Transfer of Training*. Alexandria: ASTD Press.
- Cromwell, S. E., & Kolb, J. A. (2004). An examination of work-environment support factors affecting transfer of supervisory skills training to the workplace. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (4), 449-471.
- Egan, Toby Marshall (2008). The relevance of organizational subculture for motivation to transfer learning. *Human Resource Development Quarterly*, 19 (4), 299-322.
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. e Marques, C. A. (2008) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Holton, Elwood F. III, Bates, Reid A., Bookter, Annette & Yamkovenko, V. Bogdan (2007). Convergent and divergent validity of the learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 18 (3), 385-419.
- Holton, Elwood F. III (2005). Holton's Evaluation model: new evidence and construct elaborations. *Advances in Developing Human Resources*, 7 (1), 37-54.
- Holton, Elwood F. III, Bates, Reid A. & Ruona, Wendy E. A. (2000). Development of a Generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11 (4), 333-360.
- Holton, E. F. III, Bates, R. A., Seyler, D. L., & Carvalho, M. B. (1997). Toward construct validation of a transfer climate instrument. *Human Resource Development Quarterly*, 8 (2), 95-113.
- Holton, Elwood F. III (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7 (1), 5-21.

IQF – Instituto para a Qualidade na Formação (2006), *Guia para a avaliação da formação*, Instituto para a Qualidade da Formação, I.P., Lisboa.

Leberman, Sara, McDonald, Lex & Doyle, Stephanie (2006). *The transfer of learning: participants' perspectives of adult education and training*. Hampshire: Gower Publishing Limited.

Lim, D. H., & Morris, M. L. (2006). Influence of trainee characteristics, instructional satisfaction, and organizational climate on perceived learning and training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 17 (1), 85-115.

Naquin, Sharon S. & Holton, Elwood F. III (2002). The effects of personality, affectivity, and work commitment on motivation to improve work through learning. *Human Resource Development Quarterly*, 13 (4), 357-376.

Velada, Raquel (2007). *Avaliação da Eficácia da Formação Profissional: Factores que Afectam a Transferência da Formação para o Local de Trabalho*. Lisboa.

Velada, Raquel, Caetano, António, Reid, Bates & Holton, Ed (2009). Learning transfer – validation of the LTSI in Portugal. *Journal of European Industrial Training*, 33 (7), 635-656.

Yamnill, S., & McLean, G. N. (2001). Theories supporting transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (2), 195-208.

ANEXOS

Anexo 1 – Questionário

O presente questionário incide sobre a formação profissional e enquadra-se no âmbito de um trabalho final de mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

NÃO HÁ RESPOSTAS CERTAS NEM ERRADAS, queremos saber apenas a sua opinião.

Todas as informações recolhidas são estritamente CONFIDENCIAIS e serão recebidas e analisadas unicamente pelos autores do estudo.

Por motivos estritamente estatísticos é necessário recolher alguns elementos acerca de si próprio(a).

1. Idade:

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1. Entre os 20 e os 30 anos | <input type="checkbox"/> |
| 2. Entre os 31 e os 40 anos | <input type="checkbox"/> |
| 3. Entre os 41 e os 50 anos | <input type="checkbox"/> |
| 4. Mais de 50 anos | <input type="checkbox"/> |

2. Sexo:

- | | | | |
|--------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| 1. Masculino | <input type="checkbox"/> | 2. Feminino | <input type="checkbox"/> |
|--------------|--------------------------|-------------|--------------------------|

3. Habilitações literárias:

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1. < 9º ano | <input type="checkbox"/> |
| 2. 9º ano (ou equivalente) | <input type="checkbox"/> |
| 3. 12º ano (ou equivalente) | <input type="checkbox"/> |
| 4. Bacharelato | <input type="checkbox"/> |
| 5. Licenciatura | <input type="checkbox"/> |
| 6. Mestrado | <input type="checkbox"/> |
| 7. Doutoramento | <input type="checkbox"/> |

4. Função:

- | | |
|---|--------------------------|
| 1. Chefia | <input type="checkbox"/> |
| 2. Quadro superior | <input type="checkbox"/> |
| 3. Chefia de secção | <input type="checkbox"/> |
| 4. Quadro médio (Nível 2) | <input type="checkbox"/> |
| 5. Profissional altamente qualificado (Nível 3 e 4) | <input type="checkbox"/> |
| 6. Profissional qualificado (Nível 5) | <input type="checkbox"/> |
| 7. Profissional especializado (Nível 6) | <input type="checkbox"/> |

5. Quantas acções de formação frequentou em 2011?

- | | |
|------------------|--------------------------|
| 1. Nenhuma | <input type="checkbox"/> |
| 2. Uma | <input type="checkbox"/> |
| 3. Duas | <input type="checkbox"/> |
| 4. Três | <input type="checkbox"/> |
| 5. Quatro | <input type="checkbox"/> |
| 6. Cinco | <input type="checkbox"/> |
| 7. Mais de cinco | <input type="checkbox"/> |

6. Há quanto tempo frequentou a última acção de formação?

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| 1. Menos de um mês | <input type="checkbox"/> |
| 2. Um mês | <input type="checkbox"/> |
| 3. Dois meses | <input type="checkbox"/> |
| 4. Três meses | <input type="checkbox"/> |
| 5. Entre quatro a seis meses | <input type="checkbox"/> |
| 6. Entre sete a doze meses | <input type="checkbox"/> |
| 7. Mais de doze meses | <input type="checkbox"/> |

A. Na sua opinião, quais os maiores INIBIDORES DA TRANSFERÊNCIA das competências adquiridas na formação para o local de trabalho? (escolha três opções)

1. Inadaptabilidade dos conteúdos da formação às tarefas realizadas no local de trabalho ☐
2. Não existe correspondência entre os instrumentos utilizados na formação e o contexto real de trabalho ☐
3. Conteúdos da formação não aplicáveis no local de trabalho ☐
4. Falta de tempo/oportunidade para fazer uso do que aprendi na formação ☐
5. Falta de recursos necessários para aplicar no local de trabalho os conhecimentos que adquiri na formação ☐
6. Não me sinto confiante em utilizar os conhecimentos adquiridos na formação no meu local de trabalho ☐
7. Resistência dos meus colegas à utilização dos métodos aprendidos na formação ☐
8. Resistência dos meus superiores à utilização dos métodos aprendidos na formação ☐
9. Não receber feedback das chefias acerca de como estou a aplicar aquilo que aprendi na formação ☐
10. Outras razões ☐

10.1 Quais?

B. O que, na sua opinião, poderá potenciar o AUMENTO DA TRANSFERÊNCIA das competências adquiridas na formação para o local de trabalho? (escolha três opções)

- 1. Conteúdos da formação baseados na realidade das actividades quotidianas ☐
- 2. Utilização de casos práticos nas acções de formação ☐
- 3. Existência de um Plano de Acompanhamento para controlo da aplicação da formação nas actividades quotidianas. ☐
- 4. Decorridos 6 meses da acção de formação, preenchimento de questionário para avaliação da evolução de conhecimentos e aplicação da formação. ☐
- 5. A transferência da formação ser um aspecto contemplado na avaliação de desempenho ☐
- 6. A chefia estabelecer objetivos realistas para o meu desempenho no trabalho baseando-se nas competências adquiridas na formação ☐
- 7. Outras razões ☐
 - 7.1 Quais?

C. Quanto à FORMAÇÃO EM GERAL ministrada na sua empresa, responda às seguintes questões:

Assinale a sua resposta numa escala de cinco níveis, em que o nível 1 corresponde a «discordo completamente» e o nível 5 a «concordo completamente».

	Discordo Completamente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Completamente
1. Não hesito em informar a minha chefia das minhas necessidades de formação	1	2	3	4	5
2. Valeu a pena o tempo que passei fora do meu local de trabalho a fazer formação	1	2	3	4	5
3. Eu tenho sido capaz de aplicar no local de trabalho o que tenho aprendido nas ações de formação	1	2	3	4	5
4. Eu tenho mudado o meu comportamento no local de trabalho para ser consistente com o que aprendi na formação	1	2	3	4	5
5. A minha performance atual tem melhorado devido aos conhecimentos transmitidos nas formações	1	2	3	4	5
6. Os conhecimentos e técnicas que aprendi nas ações de formação têm-me ajudado a progredir na carreira	1	2	3	4	5

D. Relativamente à ÚLTIMA ACÇÃO DE FORMAÇÃO que frequentou, indique a percentagem de competências adquiridas na formação aplicadas no local de trabalho.

- 1. 0% ☐
- 2. Até 25% ☐
- 3. Entre 26% e 50% ☐
- 4. Entre 51% e 75% ☐
- 5. Entre 76% e 100% ☐

D1. A que atribui essa percentagem de transferência? O que faltou para atingir os 100%?

Por favor, daqui para a frente assinale a sua resposta numa escala de cinco níveis, em que o nível 1 corresponde a «discordo completamente» e o nível 5 a «concordo completamente».

Relativamente à ÚLTIMA ACÇÃO DE FORMAÇÃO que frequentou:

E. Modelo da formação:

	Discordo Completamente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Completamente
1. A formação preencheu as minhas necessidades de aprendizagem	1	2	3	4	5
2. O que é ensinado na formação corresponde às exigências da minha função	1	2	3	4	5
3. Os exercícios realizados na formação mostraram-me como fazer o meu trabalho	1	2	3	4	5
4. O material/métodos utilizados na formação são semelhantes ao que utilizo no trabalho	1	2	3	4	5
5. Durante a formação foi-me transmitido como aplicar os novos conhecimentos no meu local trabalho	1	2	3	4	5
6. O modo como os formadores utilizaram os materiais fez-me sentir mais confiante de que conseguirei aplica-los em contexto real de trabalho	1	2	3	4	5

F. Motivação/capacidade pessoal para transferir:

	Discordo Completamente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Completamente
1. Após a formação pretendia aplicar no trabalho o que aprendi	1	2	3	4	5
2. Considero que é possível aplicar no trabalho o que aprendi na formação	1	2	3	4	5
3. Considero que sou capaz de aplicar no meu trabalho o que aprendi na formação	1	2	3	4	5
4. Fico entusiasmado(a) ao pensar em aplicar no trabalho o que aprendi na formação	1	2	3	4	5
5. Depois da formação tive oportunidade de aplicar no trabalho o que aprendi	1	2	3	4	5
6. Sinto-me satisfeito(a) por utilizar novas aprendizagens no meu trabalho	1	2	3	4	5

G. Desempenho e recompensa pela transferência:

	Discordo Completamente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Completamente
1. Considero que tive um bom desempenho durante a formação	1	2	3	4	5
2. O que aprendi na formação foi relevante para aumentar a minha produtividade e atingir as minhas metas	1	2	3	4	5
3. Depois da formação senti-me mais capaz de desempenhar as minhas funções	1	2	3	4	5
4. Terei um melhor desempenho se aplicar o que aprendi na formação	1	2	3	4	5

H. Colegas de trabalho:

	Discordo Completamente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Completamente
1. Os meus colegas aceitam que aplique no local de trabalho o que aprendi na formação	1	2	3	4	5
2. Os meus colegas criticam-me quando uso no local de trabalho o que aprendi na formação	1	2	3	4	5
3. Os meus colegas alertam-me quando não estou a agir no local de trabalho de acordo com o que aprendi na formação	1	2	3	4	5
4. Os meus colegas aceitam fazer as coisas de maneira diferente se isso melhorar o seu desempenho	1	2	3	4	5
5. Os meus colegas mostram resistência em utilizar as competências por eles adquiridas na formação	1	2	3	4	5

I. Chefia:

	Discordo Completamente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Completamente
1. A minha chefia apresentou-me formas para aplicar no trabalho o que aprendi na formação	1	2	3	4	5
2. A minha chefia estabelece-me objetivos de trabalho baseados no que aprendi na formação	1	2	3	4	5
3. A minha chefia opõe-se quando ajo de acordo com as competências adquiridas na formação	1	2	3	4	5
4. A minha chefia encoraja-me a aplicar no local de trabalho o que aprendi na formação	1	2	3	4	5
5. A minha chefia alerta-me quando não aplico no local de trabalho o que aprendi na formação	1	2	3	4	5

J. Clima organizacional:

	Discordo Completamente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Completamente
1. A minha organização promove o desenvolvimento dos seus colaboradores	1	2	3	4	5
2. A minha organização valoriza o meu desempenho	1	2	3	4	5
3. O meu trabalho permite-me experimentar as coisas que aprendi na formação	1	2	3	4	5
4. Após a formação tinha à minha disposição os recursos necessários para aplicar no meu trabalho o que aprendi	1	2	3	4	5

K. Apresente aqui comentários e sugestões que considere relevantes

Muito obrigado pela sua colaboração.

Anexo 2 – Resultados do inquérito

A. Na sua opinião, quais os maiores INIBIDORES DA TRANSFERÊNCIA das competências adquiridas na formação para o local de trabalho?

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$A.Inibidores_Transf ^a	95	100,0%	0	,0%	95	100,0%

a. Group

\$A.Inibidores_Transf Frequencies				
		Responses		
		N	Percent	Percent of Cases
Inibidores Transferência ^a	Inadaptabilidade dos conteúdos da formação às tarefas realizadas no local de trabalho	43	20,0%	45,3%
	Não existe correspondência entre os instrumentos utilizados na formação e o contexto real de trabalho	27	12,6%	28,4%
	Conteúdos da formação não aplicáveis no local de trabalho	34	15,8%	35,8%
	Falta de tempo/oportunidade para fazer uso do que aprendi na formação	46	21,4%	48,4%
	Falta de recursos necessários para aplicar no local de trabalho os conhecimentos que adquiri na formação	23	10,7%	24,2%
	Não me sinto confiante em utilizar os conhecimentos adquiridos na formação no meu local de trabalho	6	2,8%	6,3%
	Resistência dos meus colegas à utilização dos métodos aprendidos na formação	12	5,6%	12,6%
	Resistência dos meus superiores à utilização dos métodos aprendidos na formação	10	4,7%	10,5%
	Não receber feedback das chefias acerca de como estou a aplicar aquilo que aprendi na formação	11	5,1%	11,6%
	Outro	3	1,4%	3,2%
Total		215	100,0%	226,3%

a. Group

B. O que, na sua opinião, poderá potenciar o AUMENTO DA TRANSFERÊNCIA das competências adquiridas na formação para o local de trabalho?

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$B.Aumento_Transf ^a	95	100,0%	0	,0%	95	100,0%

a. Group

\$B.Aumento_Transf Frequencies				
		Responses		
		N	Percent	Percent of Cases
Aumento Transferência ^a	Conteúdos da formação baseados na realidade das atividades quotidianas	66	30,0%	69,5%
	Utilização de casos práticos nas ações de formação	55	25,0%	57,9%
	Existência de um Plano de Acompanhamento para controlo da aplicação da formação nas atividades quotidianas	37	16,8%	38,9%
	Decorridos 6 meses da formação, preenchimento de questionário para avaliação da evolução de conhecimentos e aplicação	21	9,5%	22,1%
	A transferência da formação ser um aspeto contemplado na avaliação de desempenho	10	4,5%	10,5%
	A chefia estabelecer objetivos realistas para o meu desempenho baseando-se nas competências adquiridas na formação	30	13,6%	31,6%
	Outro	1	,5%	1,1%
Total		220	100,0%	231,6%

a. Group

C. Quanto à FORMAÇÃO EM GERAL ministrada na sua empresa, responda às seguintes questões:

		Count	Column N %
C. Experiência da transferência: [1. Não hesito em informar a minha chefia das minhas necessidades de formação]	Discordo Completamente	0	,0%
	Discordo	1	1,1%
	Não Concordo Nem Discordo	5	5,3%
	Concordo	50	52,6%
	Concordo Completamente	39	41,1%
	Total	95	100,0%
C. Experiência da transferência: [2. Valeu a pena o tempo que passei fora do meu local de trabalho a fazer formação]	Discordo Completamente	0	,0%
	Discordo	0	,0%
	Não Concordo Nem Discordo	15	15,8%
	Concordo	58	61,1%
	Concordo Completamente	22	23,2%
	Total	95	100,0%
C. Experiência da transferência: [3. Eu tenho sido capaz de aplicar no local de trabalho o que tenho aprendido nas ações de formação]	Discordo Completamente	0	,0%
	Discordo	4	4,2%
	Não Concordo Nem Discordo	33	34,7%
	Concordo	54	56,8%
	Concordo Completamente	4	4,2%
	Total	95	100,0%
C. Experiência da transferência: [4. Eu tenho mudado o meu comportamento no local de trabalho para ser consistente com o que aprendi na formação]	Discordo Completamente	2	2,1%
	Discordo	6	6,3%
	Não Concordo Nem Discordo	20	21,1%
	Concordo	61	64,2%
	Concordo Completamente	6	6,3%
	Total	95	100,0%
C. Experiência da transferência: [5. A minha performance atual tem melhorado devido aos conhecimentos transmitidos nas formações]	Discordo Completamente	0	,0%
	Discordo	4	4,2%
	Não Concordo Nem Discordo	21	22,1%
	Concordo	62	65,3%
	Concordo Completamente	8	8,4%
	Total	95	100,0%
C. Experiência da transferência: [6. Os conhecimentos e técnicas que aprendi nas ações de formação têm-me ajudado a progredir na carreira]	Discordo Completamente	2	2,1%
	Discordo	22	23,2%
	Não Concordo Nem Discordo	43	45,3%
	Concordo	25	26,3%
	Concordo Completamente	3	3,2%
	Total	95	100,0%

Relativamente à ÚLTIMA ACÇÃO DE FORMAÇÃO que frequentou:

D. Indique a percentagem de competências adquiridas na formação aplicadas no local de trabalho.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0%	4	4,2	4,2	4,2
	Até 25%	22	23,2	23,2	27,4
	Entre 26% e 50%	29	30,5	30,5	57,9
	Entre 51% e 75%	20	21,1	21,1	78,9
	Entre 76% e 100%	20	21,1	21,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

E. Modelo da formação:

		Count	Column N %
E. Modelo da formação: [1. A formação preencheu as minhas necessidades de aprendizagem]	Discordo Completamente	1	1,1%
	Discordo	4	4,2%
	Não Concordo Nem Discordo	24	25,3%
	Concordo	62	65,3%
	Concordo Completamente	4	4,2%
	Total	95	100,0%
E. Modelo da formação: [2. O que é ensinado na formação corresponde às exigências da minha função]	Discordo Completamente	0	,0%
	Discordo	10	10,5%
	Não Concordo Nem Discordo	32	33,7%
	Concordo	48	50,5%
	Concordo Completamente	5	5,3%
	Total	95	100,0%
E. Modelo da formação: [3. Os exercícios realizados na formação mostraram-me como fazer o meu trabalho]	Discordo Completamente	5	5,3%
	Discordo	11	11,6%
	Não Concordo Nem Discordo	39	41,1%
	Concordo	34	35,8%
	Concordo Completamente	6	6,3%
	Total	95	100,0%
E. Modelo da formação: [4. O material/métodos utilizados na formação são semelhantes ao que utilizo no trabalho]	Discordo Completamente	3	3,2%
	Discordo	15	15,8%
	Não Concordo Nem Discordo	40	42,1%
	Concordo	34	35,8%
	Concordo Completamente	3	3,2%
	Total	95	100,0%
E. Modelo da formação: [5. Durante a formação foi-me transmitido como aplicar os novos conhecimentos no meu local trabalho]	Discordo Completamente	2	2,1%
	Discordo	12	12,6%
	Não Concordo Nem Discordo	23	24,2%
	Concordo	49	51,6%
	Concordo Completamente	9	9,5%
	Total	95	100,0%
E. Modelo da formação: [6. O modo como os formadores utilizaram os materiais fez-me sentir mais confiante de que conseguirei aplica-los em contexto real de trabalho]	Discordo Completamente	3	3,2%
	Discordo	5	5,3%
	Não Concordo Nem Discordo	33	34,7%
	Concordo	50	52,6%
	Concordo Completamente	4	4,2%
	Total	95	100,0%

F. Motivação e capacidade pessoal para transferir:

		Count	Column N %
F. Motivação e capacidade pessoal para transferir: [1. Após a formação pretendia aplicar no trabalho o que aprendi]	Discordo Completamente	0	,0%
	Discordo	2	2,1%
	Não Concordo Nem Discordo	13	13,7%
	Concordo	60	63,2%
	Concordo Completamente	20	21,1%
	Total	95	100,0%
F. Motivação e capacidade pessoal para transferir: [2. Considero que é possível aplicar no trabalho o que aprendi na formação]	Discordo Completamente	0	,0%
	Discordo	4	4,2%
	Não Concordo Nem Discordo	19	20,0%
	Concordo	63	66,3%
	Concordo Completamente	9	9,5%
	Total	95	100,0%
F. Motivação e capacidade pessoal para transferir: [3. Considero que sou capaz de aplicar no meu trabalho o que aprendi na formação]	Discordo Completamente	0	,0%
	Discordo	4	4,2%
	Não Concordo Nem Discordo	13	13,7%
	Concordo	65	68,4%
	Concordo Completamente	13	13,7%
	Total	95	100,0%
F. Motivação e capacidade pessoal para transferir: [4. Fico entusiasmado(a) ao pensar em aplicar no trabalho o que aprendi na formação]	Discordo Completamente	2	2,1%
	Discordo	3	3,2%
	Não Concordo Nem Discordo	26	27,4%
	Concordo	49	51,6%
	Concordo Completamente	15	15,8%
	Total	95	100,0%
F. Motivação e capacidade pessoal para transferir: [5. Depois da formação tive oportunidade de aplicar no trabalho o que aprendi]	Discordo Completamente	1	1,1%
	Discordo	16	16,8%
	Não Concordo Nem Discordo	33	34,7%
	Concordo	39	41,1%
	Concordo Completamente	6	6,3%
	Total	95	100,0%
F. Motivação e capacidade pessoal para transferir: [6. Sinto-me satisfeito(a) por utilizar novas aprendizagens no meu trabalho]	Discordo Completamente	1	1,1%
	Discordo	0	,0%
	Não Concordo Nem Discordo	16	16,8%
	Concordo	64	67,4%
	Concordo Completamente	14	14,7%
	Total	95	100,0%

G. Desempenho e recompensa pela transferência:

		Count	Column N %
G. Desempenho e recompensa pela transferência: [1. Considero que tive um bom desempenho durante a formação]	Discordo Completamente	0	,0%
	Discordo	1	1,1%
	Não Concordo Nem Discordo	8	8,4%
	Concordo	77	81,1%
	Concordo Completamente	9	9,5%
	Total	95	100,0%
G. Desempenho e recompensa pela transferência: [2. O que aprendi na formação foi relevante para aumentar a minha produtividade e atingir as minhas metas]	Discordo Completamente	2	2,1%
	Discordo	4	4,2%
	Não Concordo Nem Discordo	32	33,7%
	Concordo	49	51,6%
	Concordo Completamente	8	8,4%
	Total	95	100,0%
G. Desempenho e recompensa pela transferência: [3. Depois da formação senti-me mais capaz de desempenhar as minhas funções]	Discordo Completamente	0	,0%
	Discordo	9	9,5%
	Não Concordo Nem Discordo	29	30,5%
	Concordo	51	53,7%
	Concordo Completamente	6	6,3%
	Total	95	100,0%
G. Desempenho e recompensa pela transferência: [4. Terei um melhor desempenho se aplicar o que aprendi na formação]	Discordo Completamente	1	1,1%
	Discordo	5	5,3%
	Não Concordo Nem Discordo	23	24,2%
	Concordo	54	56,8%
	Concordo Completamente	12	12,6%
	Total	95	100,0%

H. Colegas de trabalho:

		Count	Column N %
H. Colegas de trabalho: [1. Os meus colegas aceitam que aplique no local de trabalho o que aprendi na formação]	Discordo Completamente	0	,0%
	Discordo	1	1,1%
	Não Concordo Nem Discordo	32	33,7%
	Concordo	52	54,7%
	Concordo Completamente	10	10,5%
	Total	95	100,0%
H. Colegas de trabalho: [2. Os meus colegas criticam-me quando uso no local de trabalho o que aprendi na formação]	Discordo Completamente	29	30,5%
	Discordo	38	40,0%
	Não Concordo Nem Discordo	23	24,2%
	Concordo	5	5,3%
	Concordo Completamente	0	,0%
	Total	95	100,0%
H. Colegas de trabalho: [3. Os meus colegas alertam-me quando não estou a agir no local de trabalho de acordo com o que aprendi na formação]	Discordo Completamente	8	8,4%
	Discordo	26	27,4%
	Não Concordo Nem Discordo	52	54,7%
	Concordo	9	9,5%
	Concordo Completamente	0	,0%
	Total	95	100,0%
H. Colegas de trabalho: [4. Os meus colegas aceitam fazer as coisas de maneira diferente se isso melhorar o seu desempenho]	Discordo Completamente	2	2,1%
	Discordo	4	4,2%
	Não Concordo Nem Discordo	29	30,5%
	Concordo	55	57,9%
	Concordo Completamente	5	5,3%
	Total	95	100,0%
H. Colegas de trabalho: [5. Os meus colegas mostram resistência em utilizar as competências por eles adquiridas na formação]	Discordo Completamente	8	8,4%
	Discordo	42	44,2%
	Não Concordo Nem Discordo	35	36,8%
	Concordo	10	10,5%
	Concordo Completamente	0	,0%
	Total	95	100,0%

I. Chefia:

		Count	Column N %
I. Chefia: [1. A minha chefia apresentou-me formas para aplicar no trabalho o que aprendi na formação]	Discordo Completamente	2	2,1%
	Discordo	26	27,4%
	Não Concordo Nem Discordo	48	50,5%
	Concordo	18	18,9%
	Concordo Completamente	1	1,1%
	Total	95	100,0%
I. Chefia: [2. A minha chefia estabelece-me objetivos de trabalho baseados no que aprendi na formação]	Discordo Completamente	3	3,2%
	Discordo	27	28,4%
	Não Concordo Nem Discordo	47	49,5%
	Concordo	18	18,9%
	Concordo Completamente	0	,0%
	Total	95	100,0%
I. Chefia: [3. A minha chefia opõe-se quando ajo de acordo com as competências adquiridas na formação]	Discordo Completamente	27	28,4%
	Discordo	33	34,7%
	Não Concordo Nem Discordo	28	29,5%
	Concordo	6	6,3%
	Concordo Completamente	1	1,1%
	Total	95	100,0%
I. Chefia: [4. A minha chefia encoraja-me a aplicar no local de trabalho o que aprendi na formação]	Discordo Completamente	3	3,2%
	Discordo	9	9,5%
	Não Concordo Nem Discordo	38	40,0%
	Concordo	36	37,9%
	Concordo Completamente	9	9,5%
	Total	95	100,0%
I. Chefia: [5. A minha chefia alerta-me quando não aplico no local de trabalho o que aprendi na formação]	Discordo Completamente	5	5,3%
	Discordo	21	22,1%
	Não Concordo Nem Discordo	52	54,7%
	Concordo	17	17,9%
	Concordo Completamente	0	,0%
	Total	95	100,0%

J. Clima organizacional:

		Count	Column N %
J. Clima organizacional: [1. A minha organização promove o desenvolvimento dos seus colaboradores]	Discordo Completamente	0	,0%
	Discordo	3	3,2%
	Não Concordo Nem Discordo	11	11,6%
	Concordo	54	56,8%
	Concordo Completamente	27	28,4%
	Total	95	100,0%
J. Clima organizacional: [2. A minha organização valoriza o meu desempenho]	Discordo Completamente	1	1,1%
	Discordo	10	10,5%
	Não Concordo Nem Discordo	24	25,3%
	Concordo	48	50,5%
	Concordo Completamente	12	12,6%
	Total	95	100,0%
J. Clima organizacional: [3. O meu trabalho permite-me experimentar as coisas que aprendi na formação]	Discordo Completamente	1	1,1%
	Discordo	7	7,4%
	Não Concordo Nem Discordo	31	32,6%
	Concordo	46	48,4%
	Concordo Completamente	10	10,5%
	Total	95	100,0%
J. Clima organizacional: [4. Após a formação tinha à minha disposição os recursos necessários para aplicar no meu trabalho o que aprendi]	Discordo Completamente	2	2,1%
	Discordo	8	8,4%
	Não Concordo Nem Discordo	36	37,9%
	Concordo	41	43,2%
	Concordo Completamente	8	8,4%
	Total	95	100,0%

Anexo 3 – Cruzamento dos itens «Há quanto tempo frequentou a última ação de formação» e «Relativamente à última ação de formação que frequentou, indique a percentagem de competências adquiridas na formação aplicadas no local de trabalho»

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Distância temporal ação formação * Percentagem aplicada	95	100,0%	0	,0%	95	100,0%

Distância temporal ação formação * Percentagem aplicada Crosstabulation

			Percentagem aplicada		Total
			=<50%	>50%	
Distância temporal ação formação	<3meses	Count	25	17	42
		% within Distância temporal ação formação	59,5%	40,5%	100,0 %
	>=3meses	Count	30	23	53
		% within Distância temporal ação formação	56,6%	43,4%	100,0 %
Total	Count		55	40	95
	% within Distância temporal ação formação		57,9%	42,1%	100,0 %